

إدارة البحوث

تسرب الموظفين

"أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه"

تاليف

وليام هـ. موبلى

ترجمة

محمد نجيب المقطوش

عضو هيئة التدريس بالمعهد

مراجعة

الدكتور

عبدالحميد مرسى

الإدارة بالمعهد (سابقا)







إدارة البحوث

تسرب الموظفين

"أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه"

تأليف

وليام هـ. موبلي

ترجمة

محمد نجيب المقطوش

عضو هيئة التدريس بالمعهد

مراجعة

الدكتور

محمود عبدالحميد مرسى

أستاذ الادارة بالمعهد (سابقا)

هذه ترجمة لكتاب :

EMPLOYEE TURNOVER: CAUSES, CONSEQUENCES, AND CONTROL

By

William H. Mobley

Addison Publishing Company , 1982

تمهيد :-

يعالج هذا الكتاب ظاهرة تسرب الموظفين من خلال البحث الادارى والبحث فى شئون الموظفين، وهويهم طلاب إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى وعلم النفس الصناعى وإدارة شئون الموظفين، ومديرى شئون الموظفين المتخصصين، والباحثين فى شئون الموظفين وغيرهم من المديرين. ومع أن الكتاب ذو طابع ادارى، الا أنه يركز على وجهة نظر الموظف الفرد. ومن هنا كانت لهذا الكتاب قيمة وأهمية بالنسبة للطلاب وللمديرين وللباحثين المهتمين فى هذا المجال.

إن تسرب الموظفين أمر يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات والأفراد والمجتمع، فهو يمثل، من المنظور التنظيمى، تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعى والانقطاع عن العمل وايجاد الموظف البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة. وقد تكون له فوائد تنظيمية إيجابية تبدو من خلال عزل الموظفين ذوى الأداء الضعيف وايجاد فرص لترقية الاكفاء وادخال موظفين جدد بأفكار جديدة.

ويمكن أن تكون للتسرب، من المنظور الفردى، نتائج ايجابية و/أو سلبية. وعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون لقرار ترك العمل علاقة ايجابية بالسعى وراء الأهداف المهنية للفرد أو بالابتعاد عن موقف ضاغط. ومن الناحية الأخرى، فقد تكون للتسرب نتائج سلبية بالنسبة للفرد، إذ أنه قد يفتقد بعض المزايا مما قد يسبب له إرباكاً فى نظام الدعم الاجتماعى لأسرته، وقد يخضع لظاهرة «العشب يبدو أكثر اخضراراً»* بمجرد

---

* هذا المثل شائع فى اللغة الانجليزية« grass Looks greener » و يعنى ان الموظف يتخيل وجود حياة وظيفية اخرى أكثر فائدة ومتعة من حياته الوظيفية الحالية، وربما تكون تخيلاته صحيحة أو خاطئة ومثلنا العربى المشابه هو «ما كل بارقة تجود بمائها» (المترجم).

أن يـدخـل فى تجربة جديدة يتبدد فيها هذا الوهم ، وفضلاً عن ذلك فقد يكون للتسرب معان ايجابية و/ أو سلبية بالنسبة للأفراد المتبقين على رأس العمل فى المنظمة.

ويمكـننا أن ننظر للتسرب باعتبار أن له أيضاً نتائج ايجابية و/ أو سلبية من الناحية الاجتـمـاعـيـة. فـالـتـسرب له علاقة بالحركية فى داخل المنظمة و بالانتقال لصناعات ومنظمات جديدة، وهذا ضرورى للتنمية الاقتصادية.

والـتـسرب الزائد يضعف من نمو الانتاجية والتطور المنظم. ويجب أن يكون المدير أو المديـر المـحـتمل ـ بعد أن يعى أهمية التسرب من خلال وجهات النظر الثلاث ـ قادراً على تحـلـيل وفهم وادارة تسرب الموظفين بفاعلية، وهذه هى الغاية التى يسعى إليها هذا الكتاب.

ينقسم الكتاب الى أربعة أجزاء رئيسية تتناول مايلى:

١ ـ أسباب وارتباطات تسرب الموظفين.

٢ ـ نماذج نظرية للتسرب.

٣ ـ نتائج التسرب.

٤ ـ تحليل التسرب والسيطرة عليه.

و يـوجـد فى نهاية الكتاب ملحق يعرض فيه كاتبه هـ. و. جوستافسون ـ وهو مدير أنـظـمـة الأداء الـبـشرى فى شركة (AT and T) ـ تحليلاً لتكلفة تسرب العاملين. وقد احـتـوى الـكـتـاب على مـنـاقـشـة لـمعانى التسرب: الفردية والتنظيمية، الايجابية منها والـسـلـبـيـة. و بـرغـم اهـتـمـام الـكـتـاب بالمعانى الاجتماعية فان المناقشة التفصيلية للمسائل الاجتماعية لا تدخل ضمن مجاله.

وقـد اسـتـفدت بشكل موسع من الكتابات الحديثة المتوفرة حول موضوعات التسرب الـوظـيـفـى، والـسـلـوك التنظيمى، والمدخل التنظيمى، والتكيف الاجتماعى، وادارة شـئـون المـوظـفين، ومحاسبة الموارد البشرية، وأنظمة معلومات الموظفين. وقد أدخلت فى

نـصـوص هذا الكتاب مواد وأمثلة من الأ وضاع التنظيمية المختلفة ، بما فى ذلك المصانع والمستـشفيات والبنوك . وقد تعرضت لعدة أوضاع أجنبية ، اعترافاً منى بتزايد شركات الأعمال متعددة الجنسيات ، و بحقيقة أن التسرب ليس ظاهرة غر بية فحسب .

وأشكـر العـديـد مـن المؤلفين والباحثين الذين أسهموا فى مجال المعرفة عن موضوع تـسرب المـوظـفين ، و بـخاصة مارتش وسايمون (١٩٥٨م) ، وفروم (١٩٦٤م) ، و بورتر وستـيرز (١٩٧٣م) ، ولوك (١٩٧٦م) ، و برايس (١٩٧٧م) . وكذلك المنظمات التى وفرت المواد المستخدمة فى ايضاح الأساليب المتنوعة لتحليل التسرب والسيطرة عليه . كما أشكر هـ . و . جوستافسون لتأليفه للملحق الوارد فى نهاية الكتاب .

ولا يـفـوتـنـى أن أشـكـر مـكـتـب الابحاث البحرية لتمو يله جزءاً هاماً من بحثى الـسـابـق فى مـوضـوع الـتـسرب ، والزملاء هـ . بى . داتشلر ، هـ . هـ . هاند ، أس . أو . هورنر ، بى . أم . ماجلينو ، وأس . أ . يونج بلاد (Youngblood) الذين تشرفت بالتعاون معهم فى بحث سابق حول التسرب .

وأخيراً ، أقدم شكرى الخاص الى جون بى . وانوس ، محرر هذه السلسلة من الكتب وجـيـنـيـس جـا كـسـون هـيل ، محرر أديسون و يسلى ، وأدوارد ليلر ٣ من جامعة جنوب كـلـيفورنيا و بارى بيسنجر من جامعة تكساس ايه أند أم ، وستانلى أو . هورنر من شركة تكساس انسترمنتس على مراجعاتهم القيمة للمسودات الأ ولى .

وأهدى هذا الكتاب للدكتور/ رو برت رامزى من شركة صناعات بى . بى . جى ، اذ كـان فعالاً فى إثارة اهتمامى بعلم النفس الصناعى ، كما كان لى لعدة سنوات المثل الأعلى والزميل والصديق .

كوليدج ستيشن

يناير ١٩٨٢م

و . هـ . م



المحتويات: | الصفحة

الفصل الرابع :

الفصل الخامس :

الفصل الأول

تسرب الموظفين: نظرة عامة:

مقدمة:

يعتبر تسرب الموظفين - ترك الأفراد لمنظماتهم - ظاهرة تنظيمية رئيسية. وانطلاقاً من هذه الحقيقة فان التسرب يدخل فى العديد من تعريفات « الفاعلية التنظيمية » (ستيرز، ١٩٧٧م). وقد نفرط فى التبسيط اذا نظرنا للتسرب من منظور سلبى فقط، نظراً لوجود حالات يكون فيها للتسرب مضامين تنظيمية ايجابية (ستو، ١٩٨٠م). وقد نغالى أيضاً فى التبسيط اذا نظرنا للتسرب من منظور المنظمة فقط فالتسرب يعتبر سلوكاً هاماً من المنظورين: الفردى والاجتماعى معاً (دالتون وتودور ١٩٧٩م). وفضلاً عن ذلك، فمن الأهمية أن ندرس نتائج وآثار التسرب على الأفراد المتبقين فى المنظمة، وهى وجهة نظر مهملة بصورة متكررة (مودى ١٩٨١م، ستيرز ومودى ١٩٨١م).

وهذا الكتاب موجه لهؤلاء المهتمين بفهم وادارة تسرب الموظفين على نحو أفضل. ومن الضرورى أن تتوفر فى هذا المجال النقاط التالية:

١ - دمج وجهات النظر: الفردية والتنظيمية والبيئية.

٢ - معرفة نتائج وآثار التسرب السلبية والايجابية معاً.

٣ - ارتكاز خطط معالجة التسرب على البيانات الاقتصادية و بيانات التكلفة، ادراكات الموظفين، البيانات السلوكية، والبيانات الفردية والتنظيمية.

٤ - الادراك بأن التسرب، بكل أسبابه ونتائجه الكثيرة، عملية مستمرة وليس حدثاً ساكناً.

٥ - وأخيراً، انتهاج سياسة يتم من خلالها اتخاذ قرارات تتسم بالفعل لا برد الفعل.

يوضح هذا الفصل التمهيدى بعض مضامين التسرب للأفراد والمنظمات والمجتمع. وسنعرض الى جانب ذلك بعض الحالات التوضيحية لهذه الظاهرة، ونناقش تعريف التسرب. وأخيراً، سنعرض المنظور الادارى لفهم وتحليل التسرب والسيطرة عليه، ونقدم عرضاً للفصول اللاحقة.

بعض الحالات التوضيحية:

أ- بعد قضاء ستة أشهر فقط فى برنامج التدريب الادارى، تركت سارا (Sara) وظيفتها بعد أن تحررت من أوهامها، وكان لابد لصاحب العمل الذى تركته سارا من أن يجد بديلاً لها، وهكذا خسر تكاليف توظيفها ونقلها وتدريبها. والآن تريد سارا أن تبدأ العمل فى وظيفة جديدة، وكانت سارا تتساءل عن مدى كفاءتها الذاتية.

تعقيب:

تعتبر سارا واحدة ممن يتركون وظيفتهم الأولى بعد فترة قصيرة من الزمن. واذا كانت المنظمات تسعى للحد من التكاليف المرتبطة بهذا النوع من التسرب وبمساعدة الأفراد فى اتخاذ قرارات أفضل بشأن وظائفهم ومهنهم، فمن الأهمية لها أن تفهم هذا النوع من التسرب.

ب- التحق الدكتور/ ايفانز بادارة البحوث لدى شركة سينتشورى اليكترونيكس (Century Electronics) لسبب رئيسى هو الشهرة التى يتمتع بها الباحثون الذين سيعمل معهم. وفى خلال سنتين، قام ثلاثة من هؤلاء الباحثين بترك العمل فى الشركة، ولم يوفر الأشخاص الذين حلوا مكانهم الحافز الذى احتاجه ورغب فيه ايفانز، عندئذ شعر بالعزلة والخذلان وعدم الانتاجية.

تعقيب:

يوضح مأزق الدكتور/ ايفانز حقيقة مفادها أن التسرب يمكن أن يكون له أثر مهم، وهو فى هذه الحالة أثر سلبى على الأفراد الذين يستمرون فى الوظيفة. وهناك أيضاً مواقف يكون فيها للتسرب تأثير ايجابى على المتبقين فى العمل، وخاصة عندما يكون المتسربون ممن تنقصهم الكفاءة أو ممن يتسمون بالفوضى.

جـ - لقد أجاب جون ماكفيل لتوه على عرض من شركة البحوث التنفيذية المحدودة. وبرغم أنه قد أمضى مع صاحب العمل مدة (١٢) عاماً وحصل على أعلى نسبة فى الأداء والتقديرات، وحصل على زيادات جيدة فى الراتب، فانه لا يرى فرصة للترقية لأنه لا يوجد تسرب بين الموظفين الذين يسدون الطريق أمام ترقيته فى مهنته.

تعقيب:

توضح هذه الحالة كيف أن النقص فى التسرب و/أو فى الفرصة للتحرك نحو القمة يمكن أن يؤدى الى تسرب بين الموظفين الاكفاء فى الادارة الدنيا. ان تشخيص ومعالجة هذه المسألة يقع ضمن الوظائف المهمة للادارة.

د - جوان كوردوفا، تحمل شهادة جامعية فى اللغة الفرنسية، وكانت تعمل فى وظيفة (مساعد ادارى) لدى أحدى شركات الصلب، ضجرت من وظيفتها وتكرر غيابها عن العمل فى أثناء بحثها عن وظائف بديلة، وأصبحت سريعة الغضب فى العمل. وبعد القيام ببحث موسع وجدت وظيفة فى القسم الدولى لدى أحد البنوك الكبيرة، وبعد مرور (٢٤) شهراً أصبحت مديرة وتم نقلها الى فرع البنك فى باريس.

تعقيب:

لم تتم الاستفادة الكاملة من جوان فى وظيفتها السابقة، وكانت تظهر أعراضاً سلبية من المنظورين: الفردى والتنظيمى معاً. وقد أدى بها ترك العمل للوصول الى مهنة مجزية تتفق وما لديها من قدرات وطموحات. وكانت النتيجة ايجابية بالنسبة لجوان وصاحب العمل الجديد وربما أيضاً لصاحب العمل السابق.

هـ- بعد الاستماع لعرض عن محاسبة الموارد البشرية قام رون هوارد نائب رئيس التصنيع فى إحدى شركات الألياف الصناعية بتشكيل فريق دراسة من شئون الموظفين والمحاسبة والتصنيع. وكانت التعليمات الصادرة لهذا الفريق تقضى باجراء تحليل لتكاليف/عوائد مشكلة تسرب موظفى الانتاج ودراسة الاستراتيجيات البديلة فى معالجة المشكلة. وقد ذهل هوارد حينما علم بأن التقدير المتحفظ للتكلفة السنوية للتسرب فى واحد فقط من مصانعه كان (٤٥٠,٠٠٠) دولار.

تعقيب:

لادارة التسرب بفاعلية، يحتاج المرء الى تحليلات تعالج كلاً من تكاليف ونتائج التسرب، وتكاليف/عوائد الاستراتيجيات المضادة للتسرب. ويمكن أن تساعد التطورات فى مجال محاسبة الموارد البشرية (أنظر الملحق أ) فى توفير اطار لمثل هذه التحليلات. ويحتاج المديرون من أمثال رون هوارد الى بيانات جيدة اذا كانوا راغبين فى ادارة التسرب بفاعلية.

و- طلب جيه. سى. ديريك، مدير مصنع ساثيرن للقمصان، اجراء اتصال عاجل بمركزه الرئيسى فى نيويورك، فقد كان لديه (٣٠) آلة خياطة متوقفة، لأن موظفيه تركوا العمل وتوجهوا الى مصنع جديد للاطارات فى الجانب الآخر من

المدينة. وكان ديريك يسعى جاهداً لتحقيق هامش ضئيل من الربح و يسعى لمواجهة المنافسة الأجنبية وسوق العمالة النادرة. فماذا كان ينبغي عليه أن يفعل؟

تعقيب:

يمكن أن تمتد المضامين التنظيمية للتسرب الى نطاق أبعد من تكاليف التسرب وتكاليف التوظيف البديل فى هذه الحالة وهى تعطل الآلات والخسارة الكبيرة فى الانتاجية. و بوجود سوق العمالة النادرة وهامش الربح عدا التنافس على الأجر، يجب على المنظمة أن تجد استراتيجيات بديلة للتوظيف وللاحتفاظ بالموظفين. والموقف ليس ميئوساً منه.

ز- بنك دور تيشستر كاونتى هو بنك ريفى صغير. فى عام ١٩٧٩، قام هذا البنك بوضع نظام سليم للرواتب يعتمد على مبدأ الجدارة. و بعد مرور ثلاث سنوات على العمل بموجب هذا النظام قام العديد من الموظفين الذين يتسمون بأداء ضعيف لفترة طويلة من الزمن بترك العمل لدى البنك لأنهم غير راضين عن الزيادات فى رواتبهم. ومن خلال نظام صارم للتوظيف والاختيار المتأنى للموظفين وعدم الزيادة فى ميزانية الرواتب قام البنك بتوظيف أثنين من ذوى الخبرة. قام أحدهما بتوفير معرفة قيمة جديدة حول استخدام الحاسبات الآلية فى البنوك، وأدخل الثانى خبرة فى مجال تخطيط العقارات.

تعقيب:

توضح هذه الحالة بجلاء نتيجتين تنظيميتين ايجابيتين للتسرب:

أولاهما - ان التسرب بين الموظفين الذين من عادتهم الأداء الضعيف أمر مستحسن.

وثانيهما - وهو الأهم، أن هذا التسرب يمكن أن يتيح من خلال التوظيف البديل فرصة لادخال معرفة وتكنولوجيا جديدة فى المنظمة.

حـ - تلقى أحد المستشفيات إشعاراً مفاده أنه قد يفقد الاعتراف به بسبب وجود عدد غير كاف من الممرضات القانونيات، فضلاً عن أن التسرب بين الممرضات فى المستشفى يتزايد بشكل مطرد، وتتفاقم المشكلة: بترك العديد من ممرضات المنطقة لمهنتهن، وبعدم وجود تدفق كاف من خريجات كليات التمريض الى المنطقة.

تعقيب:

يوضح المثال المضامين الفردية والتنظيمية والاجتماعية للتسرب، فالأفراد يختارون ترك المستشفى، كما يختارون ترك المهنة فى بعض الحالات. وتقل بذلك فاعلية المستشفى وتبعاً لذلك فان مجتمع المنطقة يواجه خطر فقد مرفق ضرورى لتقديم الرعاية الصحية.

ط - يفكر أحد المديرين التنفيذين فى وزارة الدفاع الأمريكية ملياً فى الشهادة التى سيدلى بها قريباً أمام لجنة خدمات القوات المسلحة فى الكونجرس. ان وجود التناقص فى أعداد الأشخاص البالغين من العمر ما بين (١٨-٢٥) سنة فى الولايات المتحدة خلال الثمانينيات والتسعينيات، الى جانب معدلات التسرب التى تصل من (٣٠-٤٠) بالمائة فى خلال الفترة الأولى من التجنيد الالزامى يمكن أن يفسر وجود تهديد لمتطلبات التوظيف والاستعداد العسكرى.

تعقيب:

لا ينحصر التسرب فى القطاع الخاص. ان التسرب فى الموظفين العسكريين، الى جانب الدراسات الاحصائية للسكان حسب الأعمار فى خلال الثمانينيات، يفرض وجود اهتمامات فردية وتنظيمية واجتماعية بموضوع التسرب.

ى - طلب من المدير التنفيذى (يوان) من جمهورية الصين أن يقوم بتشكيل لجنة لدراسة التسرب الوظيفى فى تايوان. ومع وجود بطالة أقل من (٢٪) وخطط

للتصنيع السريع المتواصل، فان معدل التسرب الوظيفى السنوى الذى يقارب (١٠٠٪) فى عديد من الشركات يمكن أن يكون له أثر ضار على نمو الانتاجية وعلى التنمية المخططة.

تعقيب:

لايقتصر التسرب الوظيفى على الولايات المتحدة، كما توضح هذه الحالة. وقد أخذت أهمية فهم المؤشرات الثقافية للتسرب فى التزايد بسبب استمرارية التعدد فى جنسيات شركات الأعمال.

ك - لقد أكمل مجلس إدارة الطاقة الدولى لتوه مراجعته للخطة الاستراتيجية بعيدة المدى للمؤسسة. وقد تم تحديد العوائق التكنولوجية والرأسمالية وخطط الطوارىء.

وعلى أية حال فقد وجد أعضاء المجلس أن أكثر العوائق أهمية هى تلك التى تتعلق بالموارد البشرية. ان استمرار التسرب المرتفع فى الوظائف التكنولوجية المتقدمة، الى جانب النقص المتوقع فى الخريجين الفنيين فى الحقبة القادمة أدى الى وجود خطر على كثير من المشروعات الجديدة ذات الربحية المحتملة. وقد تم تكليف مجموعة عمل من كبار المديرين التنفيذيين لاجراء مزيد من التقويم لعوائق التوظيف والتسرب، وإعداد تقرير يتناول تحليلاً للبدائل فى خلال ستة أشهر.

تعقيب:

إن تحليل التسرب الى جانب التنبؤات بتوظيف القوى العاملة يعتبر أمراً حاسماً فى تخطيط المؤسسة. وفى هذه الحالة فان وجود تسرب سريع الى جانب كفاية التوظيف من الخريجين ذوى التخصصات التكنولوجية العالية يهدد فرص وجود أعمال اقتصادية مربحة. ومع ذلك لابد لعدد من المنظمات أن تقوم، وبفعالية، بدمج خطط المؤسسة مع الخطط

والتحليلات التفصيلية للموارد البشرية.

ل - لقد رفع نائب رئيس الموارد البشرية فى شركة الأطعمة السريعة المحدودة تقريره السنوى الى اللجنة التنفيذية. والواقع أن استمرار حصول تسرب سنوى فى موظفى إنتاج الأطعمة بنسبة ٥٦ بالمئة لم يثر أى تعليق من جانب المجلس. ومن الجدير بالاهتمام أن تكاليف العمالة الاجمالية بقيت فى حدود الميزانية وان تدفق المتقدمين بطلبات التوظيف بقى قوياً، كما أن نواة من الموظفين المستقرين قد بقيت، وانه من الممكن تحديد عدد كاف من مديرى المستودعات المساعدين من بين موظفى الشركة نفسها.

تعقيب:

فى هذه المنظمة بالذات يوجد عدد كاف من المتقدمين للوظائف، كما أن وقت التدريب قليل، ومراقبة تكاليف العمالة أمر حاسم. ومع علمنا ببيئة هذه المنظمة حالياً ومستقبلاً فان التسرب المرتفع بين العمال الذين يعدون الأطعمة ليس له أهمية استراتيجية. ويجب تقويم أهمية التسرب، من منظور تنظيمى، فى نطاق بيئته وخطته الاستراتيجية.

ومع أننا يمكن أن نقدم كثيراً من الأمثلة الأخرى (وسنقوم بذلك فعلاً فى الفصول القادمة)، فان هذه الحالات الاثنتى عشرة توضح عدداً من النقاط الأساسية حول تسرب الموظفين. وتشمل هذه النقاط مايلى:

١ - يمكن أن يكون للتسرب مضامين إيجابية وسلبية على الأفراد وعلى مهنهم ومفهومهم الذاتى. وتؤثر هذه المضامين على «الباقين» فى العمل كما تؤثر على «التاركين» له.

٢ - التسرب مكلف و ينبغى على المنظمات أن تدرس هذه التكاليف بعناية.

٣ - يمكن أن يكون للتسرب مضامين تنظيمية ايجابية. فيمكن مثلاً أن يتيح فرصاً للترقية، وادخال أفكار وتكنولوجيا جديدة، وإبدال الموظفين ذوى الأداء

الضعيف بموظفين ذوى أداء جيد.

٤ - يمكن أن يؤدى نقص التسرب الى وجود مجموعة من المشكلات الخاصة به، مثل: سد الطرق المؤدية للتطور فى نطاق المهنة، ترسيخ الأساليب القديمة وتراكم الموظفين ذوى الأداء الضعيف.

٥ - يمكن أن يكون للتسرب مضامين اجتماعية فى مجالات العناية الصحية والاستعداد العسكرى والانتاجية والتطور الصناعى.

٦ - يوجد التسرب فى دول أخرى غير الولايات المتحدة.

٧ - للتسرب أهمية فى التخطيط الاستراتيجى للمؤسسة.

هذا وسيتم تفصيل هذه المسائل وغيرها فى فصول لاحقة.

مجال الظاهرة:

تعتبر الأمثلة السابقة أمثلة توضيحية، ولكنها على أية حال لا تصور مجال موضوع التسرب بصورة كافية. وتدل البيانات المعروضة فى هذا القسم على أن تسرب الموظفين ظاهرة منتشرة تتغلغل فى المنظمة مهما كان نوعها وحجمها ومكانها وزمانها.

و ينشر مكتب الشئون الوطنية (BNA) تقريراً ربع سنوى عن تسرب الموظفين. و يلخص لنا الجدول (١-١) اجمالى معدلات التسرب الشهرى خلال (١٩٧٨م-١٩٨٠م)، حسب حجم ونوع المنظمة وحسب المنطقة (مكتب الشئون الوطنية مارس ١٩٧٩، ١٩٨٠، ١٩٨١م). وقد كان متوسط التسرب الشهرى لجميع المنظمات (١,٩٪) لعامى: (١٩٧٨ و١٩٧٩م) و(١,٤٪) لسنة (١٩٨٠م). وفضلاً عن ذلك يمكن لنا ملاحظة الاختلافات فى معدلات التسرب حسب حجم المنظمة، والصناعة والمنطقة فى كل سنة من هذه السنوات الثلاث. وقد كانت أقل معدلات التسرب فى الصناعات المصنفة بالصناعات التحويلية، وفى الشركات التى لديها أكثر من (٢٥٠٠) موظف، وفى المنطقة الشمالية الشرقية. وكانت أعلى معدلات التسرب

فى المنظمات الأصغر، والمؤسسات المالية وفى منطقة الغرب*. وسنكشف هذه الاختلافات فى الفصول القادمة.

كما أن مكتب إحصاءات العمل التابع لوزارة العمل الأمريكية (BLS) يصدر إحصاءات شهرية عن التسرب حسب الصناعة والمنطقة كجزء من السلسلة التى يصدرها عن التوظيف والأجور. ويحدد تقرير (BLS) حالات ترك العمل، الاستغناء عن الخدمة وحالات الانفصال الكلى عن العمل لكل مئه (١٠٠) موظف. اذ أن متوسط معدل ترك الخدمة الشهرى فى مجال الصناعة التحويلية قد تذبذب فى خلال السنوات العشر من متوسط شهرى مرتفع مقداره ٢,٨٪ فى عام ١٩٧٣م الى متوسط منخفض وهو ١,٤٪ فى عام ١٩٧٥م (مكتب احصاءات العمل ١٩٨٠م). وكما سنناقش فى الفصل القادم فان هناك علاقة واضحة بين مستوى البطالة ومعدل ترك العمل (يقول هولين ١٩٧٩م أن هناك ارتباطات بنسبة ٠,٨٤ طيلة (٣١) عاماً).

ويجدر بنا أن نلاحظ أنه حتى فى عام ١٩٧٥، حيث كان معدل البطالة (٨,٥٪) وهى أعلى نسبة فى الحقبة الماضية، كانت نسبة ترك العمل ١,٤٪ بمعدل سنوى مقداره (١٦,٨٪) تقريباً. واذا نظرنا للمشكلة من ناحية إدارية، ينبغى لنا أن نسأل عمن هم الذين تركوا العمل، ولماذا، وماذا كانت نتائج ذلك على العمل.

لا يقتصر التسرب على القطاع الخاص من الاقتصاد. وكما أشرنا سابقاً فى الحالة (ط) فان التسرب مسألة هامة فى المجال العسكرى. ومعدلات التسرب بين المجندين

---

* يعتمد التقرير ربع السنوى لمكتب الشئون الوطنية على عينة وطنيه تزيد عادة على (٥٠٠) منظمة، تنتمى ل(Forum BNA Personnel Policies) و/أو الجمعية الأمريكية لادارة شئون الموظفين. وتعتمد معدلات التسرب على عدد اجمالى المنفصلين الدائمين (باستثناء الانفصال المؤقت أو الفصل من العمل) فى خلال الشهر مقسمة على عدد الموظفين الموجودين على رأس العمل فى خلال الشهر مضروباً فى (١٠٠). انظر (BNA)، مارس ١٩٨٠م لتفاصيل وصف العينة.

جدول رقم (١-١)

متوسط معدلات التسرب الشهرى كنسبة مئوية لمتوسط القوى العاملة

(١٩٧٨-١٩٨٠م)

	١٩٧٨	١٩٧٩	١٩٨٠
حسب عدد الموظفين:			
الى ٢٥٠	٢,٣	٢,٢	١,٥
٢٥٠ - ٤٩٩	٢,٢	٢,٢	١,٧
٥٠٠ - ٩٩٩	٢,-	١,٩	١,٥
١٠٠٠ - ٢٤٩٩	١,٨	١,٧	١,٣
٢٥٠٠ فأكثر.	١,٤	١,٣	٠,٩
حسب الصناعة:			
صناعات تحويلية.	١,٨	١,٦	١,٣
صناعات غير تحويلية.	٢,-	٢,-	١,٦
مالية	٢,٤	٢,٥	٢,-
غير تجارية.	٢,١	٢,١	١,٧
عناية صحية.	٢,٣	٢,٢	٢,-
حسب المنطقة:			
شمال شرق.	١,٧	١,٦	١,٣
جنوب	٢,-	١,٨	١,٥
شمال وسط.	١,٩	١,٨	١,٨
غرب.	٢,٤	٢,٤	٢,٢
جميع الشركات:	١,٩	١,٩	١,٤

المصدر: التقرير ربع السنوى لمكتب الشئون الوطنية (BNA) حول الغياب والتسرب الوظيفى، الربع الأخير (١٩٧٨، ١٩٧٩، ١٩٨٠م). أعيدت طباعته بموجب اذن خاص من مجلة الادارة، مارس (١٩٧٩، ١٩٨٠، ١٩٨١م) الصادرة عن مكتب الشئون الوطنية، واشنطن دى. سى.

Source.: BNA'S Quarterly Report on Job Absences and Turnover, 4th Quarter, 1979, 1980. Reprinted by special Permission from Bulletin to Management, March 1979, 1980, 1981, by the Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D.C.

فى الفترة الأولى فى الفروع الأربعة للجيش الأمريكى تجاوزت ٣٠٪ فى السنة بالنسبة للمجندين فى كل عام منذ عام ١٩٧٣م (تقارير وزارة الدفاع الأمريكى، ١٩٧٨م)*. وفى جميع الفروع لم يكمل ٣٥٪ من المجندين فى عام ١٩٧٣م خدمتهم الالزامية. ومن المفيد أن نلاحظ أن القوات الجوية الأمريكية شهدت أقل نسبة من التسرب فى المجندين للفترة الأولى خلال الحقبة الماضية. فهل تعزى نسب التسرب التفاضلية الى نوعية المقبولين فى الوظيفة و/أو الى طبيعة العمل والبيئة التنظيمية؟ هذا هو الموضوع الذى ينبغى بحثه من قبل المديرين.

وتشير الحالة (ى) إلى أن التسرب لا يقتصر على الولايات المتحدة، اذ أن دراسة التسرب بين الشركات الصينية التابعة لاحدى وثلاثين منظمة كبيرة من المنظمات المتعددة الجنسية أوضحت ان اجمالى معدل التسرب فى عام ١٩٧٨م كان ٩٩,٥٪ بين عمال الانتاج و ٢٠٪ بين الموظفين الاداريين والمهنيين*. ويمكن من أجل التعرف على ظاهرة التسرب فى دول أخرى الرجوع الى: مارتش ومنارى ١٩٧٧م، اليابان، فان ديرميروى وميللر ١٩٧٣م جنوب أفريقيا، موفات وهيل ١٩٧٠م، أوستراليا، وتشابلين ١٩٦٨م، بيرو.

والتسرب بين الموظفين الذين يعملون فى وظائف لفترات قصيرة يتطلب عناية خاصة، حيث أن مراجعات ما كتب حول التسرب من قبل: موبلى، بورتر وستيرز ١٩٧٣م، تشير الى وجود علاقة سلبية قوية بين مدة العمل فى الوظيفة والتسرب. و يقول انديكوت ١٩٧٨م أن ٥١,٧٪ من خريجى الماجستير فى عام ١٩٧٥م تركوا صاحب العمل فى خلال السنوات الثلاث الأولى من الخدمة. و يعطينا سورينسون

---

* ان معدلات التسرب فى صفوف المجندين مأخوذة من تقارير وزارة الدفاع، وتم وضعها على أساس المجموعات المتشابهة من الموظفين. وتمثل معدلات التسرب النسبة المئوية للاعداد الاضافية ممن لم يستطيعوا إكمال السنوات الثلاث الأولى من فترة التجنيد الأولى.

* خطاب شخصى من السيد أى. اتش. تنج، شركة دوبون للشرق الأقصى المحدودة، تايوان، (١٩٧٩م).

ورود ولولر ١٩٧٣م أمثله على وظائف محددة تشير الى أن التسرب المبكر يحصل بين المحاسبين الذين يعملون فى شركات تدقيق الحسابات، فى حين أن مجلس المؤتمر ١٩٧٢م يناقش التسرب المبكر بين موظفى المبيعات. و يقدم وانوس ١٩٨٠م عملاً هاماً موجهاً نحو فهم التكيف المبكر من جانب الموظفين الجدد.

أما الحقيقة التى مفادها أن التسرب حاد بين الموظفين الذين يعملون لفترة قصيرة فى وظائفهم، فانها تحظى بأهمية خاصة فى الفصول اللاحقة.

وهناك مناقشة لاحقة للبيانات الأخرى التى توضح انتشار التسرب. والبيانات الواردة فى هذا الفصل التمهيدى توضح أن التسرب موجود فى مختلف المناطق والمنظمات والأمم والأزمان. وسوف نركز فى هذا الكتاب على محددات وانعكاسات وأشكال التسرب المختلفة. وقبل أن نتناول ذلك نعرض تعريفاً عاماً لتسرب الموظفين، كما نوضح وجهة نظر الكتاب فى ذلك.

تعريف التسرب الوظيفى:

التعريف العام للتسرب الوظيفى، والمستخدم فى هذا الكتاب هو:

توقف الفرد عن عضويته فى إحدى المنظمات التى يتقاضى منها تعويضاً نقدياً.

وهناك عدة ملامح من هذا التعريف العام بحاجة الى تعقيب:

أولاً: يقع التركيز على التوقف أو الانفصال من المنظمة، وليس على المسائل ذات العلاقة بل والمميزة، مثل: الترقية، النقل أو غير ذلك من التحرك الداخلى فى نطاق المنظمة. (لاحظ أن الارتقاء والتحرك الداخلى ستتم مناقشتهما فيما بعد نظراً لارتباطهما بالتسرب).

ثانياً: يتم التركيز على الموظفين الذين يتقاضون تعويضاً نقدياً من المنظمة باعتباره شرطاً من شروط العضوية. وهذا الكتاب ليس معنياً بعلاقات غير الموظفين فى المنظمات، مثل: عضوية الطلاب والمتطوعين والاتحادات أو العضوية الودية.

وعلى الرغم من أن التسرب فى نطاق بعيد عن «الموظف ـ المنظمة» يعتبر موضوعاً ممتعاً وهاماً، فان هذا التسرب خارج عن نطاق هذا الكتاب. وأخيراً فان هذا التعريف العام للتسرب ينطبق على أى نوع من المنظمات:ـ فى مجال التصنيع ـ الخدمات الحكومية الخ....، ويمكن تطبيقه على أى نوع من العلاقة بين الموظف والمنظمة، بما فى ذلك العمل بدوام جزئى أو بدوام كامل والعمل بالساعة أو بالراتب. والجزء الضابط من هذا التعريف هو أن الأفراد يتقاضون تعويضاً نقدياً عن عضويتهم فى المنظمة (يمكنك الرجوع الى برايس ١٩٧٧م من أجل الوصول الى مناقشة مفيدة حول تعريفات بديلة للتسرب والمفاهيم ذات العلاقة).

وبوجود هذا العريف العام للتسرب الوظيفى يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من التوقف عن العمل. والتمييز المستخدم بصورة متكررة بين الانفصال التطوعى (ترك العمل بمبادرة من الموظف) والانفصال غير التطوعى (بمبادرة من المنظمة، علاوة على الوفاة والتقاعد الالزامى). و يصنف مكتب احصاءات العمل الأمريكى (١٩٨٠م) الانفصال من العمل فى ثلاث طرق: «ترك العمل»، «التسريح من العمل» و «غيرها». و يبدو هذا التصنيف بسيطاً بشكل خادع، ونحن فى حاجة الى فئات أكثر تحديداً. إن فهم وادارة تسرب الموظفين بفاعلية، وكما ستتم مناقشة بالتفصيل فى الفصل الثالث، يحتاج الى خطط محددة وصادقة لقياس وتصنيف أنواع التسرب.

وجهة النظر الادارية:

توضح الأقسام السابقة عدة مضامين أساسية لتسرب الموظفين، وتعرض بيانات ملائمة لمجال الظاهرة. ونأمل أن تكون مادة المقدمة مقنعة للمدير أو المدير المحتمل (اذا كان مثل هذا الاقناع ضرورياً) بأن تسرب الموظفين مسألة هامة ومنتشرة ـ وهى مسألة جديرة باهتمام الادارة.

هنـاك كـتابات كثيرة حول التسرب. وهذه الكتابات تتناول الموضوع من جوانب عـديدة، منـهـا: الجانـب الاقـتـصادى والـنـفسى والاجتماعى والادارى والمحاسبى والموظفين والعـلاقـات الـصناعية. و يكفى المرء أن يقلب قائمة مراجع هذا الكتاب ليعرف حجم ونطاق المواد المكتوبة حول موضوع التسرب. و برغم استخدام العديد من المصادر وجوانب الدراسة، فان الجانب الرئيسى لهذا الكتاب هو النظرة الادارية. وقد ركـزنـا على دمـج مـادة الـتـسـرب وعلى تنظيم النقاش بطريقة تفيد المدير الحالى والمدير المحتمل إفادة مباشرة.

فما هو مضمون هذه النظرة الادارية؟ يجب أن يكون المدير قادراً على ما يلى:

تـشـخـيص طبيعة التسرب والمحددات المحتملة له فى منظمته (منظماته)، وتقو يم الـفـرد المحـتـمـل والانـعكاسات التنظيمية لأنواع التسرب المتعددة، وتصميم وتطبيق سـياسات واجراءات و برامج لمعالجة التسرب بفاعلية، وتقو يم فاعلية التغيرات، وتوقع حـدوث مـزيـد مـن الـتـغـيـرات المطلوبة لادارة التسرب بفاعلية فى عالم سريع التغير. والشكل (١-١) يوضح هذه النظرة.

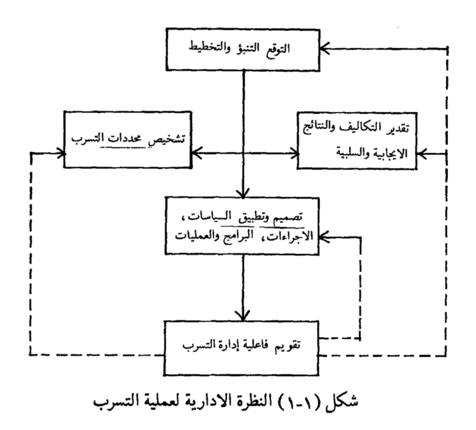
وتـهـدف الـفـصـول المتبقية من الكتاب الى تطو ير هذه النظرة الادارية وذلك على النحو التالى:

الـفـصـل الـثـانـى يركز على النتائج الايجابية والسلبية للتسرب من خلال وجهة النظر الفردية والتنظيمية.

والفصل الثالث يحلل التسرب فى نطاق المنظمة.

الـفـصـل الرابع يناقش أنواعاً مختلفة من الأساليب للسيطرة على التسرب وادارته بـفـاعـلـيـة. ومـن الجـديـر بالملاحظة أن السيطرة على التسرب وادارته بفاعلية لا تنطوى على ازالته.

الـفـصـل الخـامـس يستعرض أسباب وارتباطات التسرب الموجودة فى الكتابات الحالية حول التسرب.



شكل (١-١) النظرة الادارية لعملية التسرب

الفصل السادس يلخص عدة نماذج و يعرض نموذجاً متكاملاً للامور التى تسبق التسرب.

الفصل السابع يناقش الفجوات الموجودة فى فهم الموضوع، و يلقى نظرة على المستقبل و يؤكد دور الادارة التوقعى والنشط.

ولا بد لنا من كلمة ختامية فى هذا الصدد. فبرغم أننا نركز على وجهة النظر الادارية، فاننا نأمل أن تكون هذه المادة مفيدة للقارىء وأن تجعله يفكر فى تخطيط وتطوير مهنته.

الفصل الثانى

نتائج التسرب :

مقدمة :

لقد ركزت معظم بحوث التسرب على أسبابه وارتباطاته وقد حظيت نتائج التسرب على قدر قليل، نسبياً، من الاهتمام (دالتون وتودور، ١٩٧٨م، دالتون وآخرون، ١٩٨٢م، موبلى ١٩٨٠م، ١٩٨٢م، ستو و أولدهام ١٩٧٨م، ستو ١٩٨٠م، ستيرز ومودى ١٩٨١م). وبرغم أن كثيراً من الباحثين والكتاب يعترفون بأن «التسرب ليس سيئاً الى هذا الحد» فان معظمهم لا يعالجون، بصورة منظمة، نتائجه الفردية والتنظيمية. والبحوث المحدودة التى عالجت نتائج التسرب كانت فى معظمها موجهة نحو تقدير التكاليف بالنسبة للمنظمة.

وفى هذا الفصل من الكتاب سيتم الكشف عن مختلف النتائج الفردية والتنظيمية للتسرب. وكما يتضح فان النقص النسبى فى البحث فى نتائج التسرب يتيح لنا اعطاء قليل جداً من التعميمات القوية. وعلى أية حال، يمكننا أن نحدد عدداً من النتائج الايجابية والسلبية. واذا كنا راغبين فى ادارة التسرب بفاعلية فلا بد لنا من الوصول الى فهم أكمل للنتائج، وفضلاً عن ذلك فاننا فى حاجة الى معرفة النتائج الشاملة للتسرب.

النتائج التنظيمية السلبية المتوقعة :

التكاليف :

التكاليف النقدية هى النتيجة التنظيمية السلبية التى تحظى بالدراسة بصورة متكررة. وبرغم أن التركيز على أهمية قياس تكاليف التسرب استمر لسنوات عديدة

(انظر، مثلاً، جوديت ١٩٦٠م)، فانه من المدهش أن عدداً قليلاً جداً من المنظمات التى تبذل جهداً منظماً لتقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة للتسرب. و يلاحظ جوستافسون (انظر الملحق) أنه من النادر أن يكون لدى المدير أكثر من مجرد فكرة غامضة جداً عن قيمة تكلفة احلال موظف بديل لآخر.

ان بيان تقديرات تكلفة التسرب من خلال الدراسات المتعددة لا يخدم أغراضنا، نظراً الى أن الاجراءات المتعارف عليها فى تقدير التكاليف غير مستخدمة، ولأن معظم الدراسات تنفرد بدراسة المنظمة والوظائف والفترات الزمنية. وهذا الأمر لا يقلل من أهمية مثل هذه الدراسات أو من قيمتها المحتملة فى اتخاذ القرارات الادارية، بل إن ذلك يعنى، و ببساطة، أن مقارنات تقديرات التكلفة الموجودة فى جميع الدراسات أو المنظمات ليست مفيدة على وجه الخصوص، الا اذا تم انتهاج نظام لتقدير تكاليف التسرب يكون متعارفاً عليه على نطاق واسع. وفضلاً عن ذلك فان هناك ندرة فى البحوث التى تهتم بنوعية تارك الوظيفة أو الموظف البديل عندما توفر هذه البحوث تقديرات لتكلفة التسرب. و برغم أن تكاليف الموظف البديل قد تكون متشابهة سواء أكان تارك الوظيفة جيداً أم ضعيفاً فى أدائه، فانه من المؤكد أن التكلفة والنتائج الحقيقية تختلفان بالنسبة للمنظمة باختلاف كل من نوعية تارك الوظيفة والموظف البديل.

وتوضح دراسات تكلفة التسرب أنه ذو تكلفة مرتفعة. ونكتفى هنا بذكر بعض الأمثلة على ذلك. يقدر جوستافسون (انظر الملحق) أن شركة بيل سيستيم (Bell System) توظف ما يزيد على (١٠٠,٠٠٠) موظف بديل فى العام الواحد، وأن نفقات ابدال الموظف هى (بلا شك أكثر من ١٠٠٠ دولار فى كل مرة) (ص، ٤). وقد وجد موبلى وهول (١٩٧٣م) أن تكلفة التسرب لكل (١٠٠) متدرب فى خلال الأسابيع الثمانية الأولى من التوظيف كانت بين المشغلين فى مصنع الألياف الزجاجية (٩٨,٥٠٠) دولار (استثمار التدريب المفقود بالاضافة لتكلفة توظيف مشغلين جدد).

و يـقـدر هـك وميدلام (١٩٧٧م) أن التكلفة التى تتحملها البحرية الأمريكية فى اعادة التجنيد لمرة واحدة لخريجى الثانوية تصل إلى (١٠٠,٠٠٠) دولار. و يقدر ميرفيس لولر (١٩٧٧) تـكـلـفـة تـسـرب أمـنـاء الـصـناديق فى البنوك بأنها تتجاوز (٢,٥٠٠) دولار للواحد.

ومـعـرفـتـنـا بـأن التسرب مرتفع التكلفة لا تكفى وحدها لادارة التسرب بفاعلية. و يـقـرر جـوسـتـافسون (الملحق) بأن التكلفة المرتفعة لا تعنى تلقائياً أن ابدال الموظفين سىء مـن الـنـاحـية الاقتصادية، اذ لا يتردد أى رجل أعمال متعقل فى القيام بمثل هذا الابـدال اذا تـوفـر لـه رأس المـال الـذى يجعله مجدياً، واذا ما تأكد أنه سيزيد الانتاجية بشـكـل يـكـفـى لـتحقيق ربح جيد. و يرى دالتون وتودور (١٩٧٩م) بأن النظرة الى الـتـكـاليف دون اعتبار للفوائد قد تؤدى الى تكوين نظرة مشوهة عن جدوى التسرب. وعلى أية حال فاننا سنناقش النتائج الايجابية المحتملة للتسرب فيما بعد.

ومـن الـواضـح أن الـتـقـدير الـصـحـيـح لـتـكاليف التسرب يجب أن يجسد مفهوم الاسـتـثـمـار والـعـائـد غير المـتـحـقـق مـن ذلـك الاستثمار بالنسبة لتاركى الوظائف، والاسـتـثمارات والعوائد المتوقعة لاحلال موظفين جدد. و برغم أن التكنولوجيا المرتبطة بمثـل هـذا الـتـقـدير مازالت تخضع للتطوير فأن مجال محاسبة الموارد البشرية يعتبر مفيداً ومـسـاعـداً فى هـذا الـشأن (باسيت ١٩٧٢م، بروميت بايل، وفلامهولتز ١٩٦٩م، هل ومـيدلام ١٩٧٧م، فلامهولتز ١٩٧٤م، ميرفيس وماسى ١٩٧٦م، بايل ١٩٧٦م) ويمكن أن يكون نقطة للانطلاق.

و يـعـرض لـنـا فلامهولتز (١٩٧٣، ١٩٧٤م) نماذج لقياس تكاليف الموارد البشرية الأصـلـيـة والبديلة. و يلخص الشكل (٢ ـ ١) «التكاليف الأصلية» أى «التضحية» الـتـى تـتـرتـب على تـوظـيـف وتطوير الموارد البشرية والتى يمكن تقسيمها الى تكاليف مـباشرة وغير مباشرة للتوظيف والتعليم. وتمثل «تكاليف احلال موظفين مكان موظفين آخـريـن» وكـمـا فى الشكل (٢ ـ ٢)، التضحية التى كان ينبغى أن تترتب على ابدال

الموارد البشرية الموجودة حالياً على رأس العمل، بما فى ذلك التكاليف التى يمكن ارجاعها الى تسرب موظف موجود وتكاليف توظيف وتطوير بديل له (انظر فلامهولتز ١٩٧٤م، ص ٣٦).

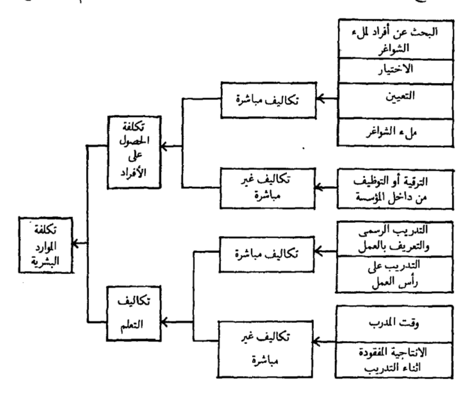
وتشمل تكاليف التوظيف الاعلان والسفر والرسوم، علاوة على التكاليف الادارية. وأما تكاليف الاختيار فتشمل المقابلة والتأكد من المراجع والاختبارات ومراكز التقويم والتكاليف الإدارية ذات العلاقة. وتحتوى تكاليف التوظيف وملء الشواغر على التكاليف المادية والتنقل والسفر وغيرها من التكاليف الادارية ذات العلاقة. وأما تكاليف التعلم فتشمل التعريف والتدريب الرسمى والتدريب على رأس العمل، ووقت المدرب والانتاجية المفقودة بين الأفراد الآخرين فى أثناء تدريب القادم الجديد.

وتتضمن تكاليف الفصل من العمل تكاليف الخروج، مثل: المكافأة عند الفصل من الخدمة، ان وجدت، والتكاليف المرتبطة بالوظيفة الشاغرة وأى تناقص فى الأداء قبل الفصل من الخدمة. انظر فلامهولتز (١٩٧٤م) حيث يورد عدداً من الأمثلة للاستفادة من تكاليف الموارد البشرية.

أن تحديد تكاليف الاستثمار الأصلى وملء الشواغر له أهميته فى تقدير تكلفة التسرب. وعلى أية حال فإن هذه الأرقام غير كافية فى حد ذاتها. مثلاً، هل ترتفع قيمة الاستثمار الأصلى (نتيجة لتكاليف المنفعة المرتبطة بمدة الخدمة فى المنظمة مثلاً)، أم تقل قيمته (نتيجة للتقادم مثلاً)؟ وما مدة الخدمة المتوقعة من الفرد؟ وما العائد المتوقع من استثمار الموارد البشرية؟ ان الاجابة عن هذا النوع من الأسئلة فى حاجة الى اعتبار عوامل أبعد من تكاليف الاستثمار الأصلى وملء الشواغر، بما فى ذلك نتائج وانعكاسات التسرب والأداء الفردى والقدرة المحتملة. وسنناقش مثل هذه العوامل فى أقسام لاحقة.

و يشير فلامهولتز (١٩٧٤م) الى أن عدداً قليلاً من المنظمات قامت بتطوير أنظمة

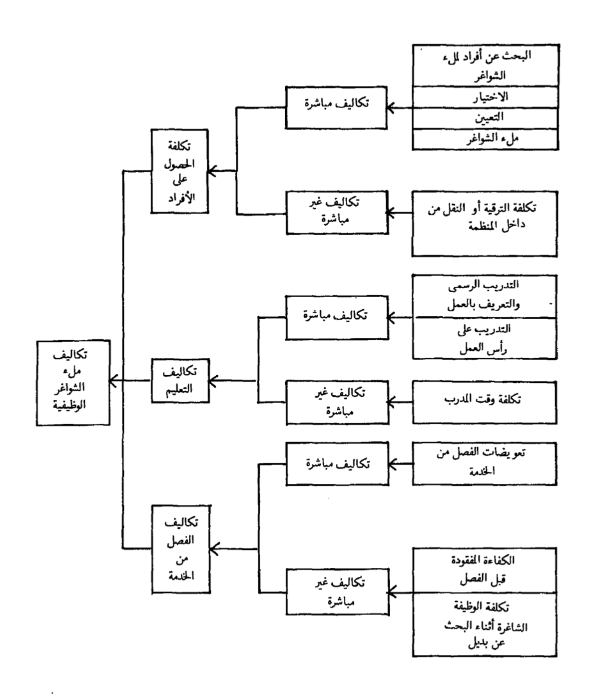
محاسبية لاستثماراتها فى الموارد البشرية، فى حين أن منظمات أخرى بدأت باحتساب تكلفة توظيف بدائل لمواردها البشرية. و يبدو من الضرورى أن تبدأ المنظمات بتطوير أكثر تنظيماً للأنظمة المحاسبية المتعلقة بادارة الموارد البشرية، ووضع تقديرات سليمة لتكلفة ونتائج التسرب هو واحد من الاستخدامات المهمة لمثل هذا النظام المحاسبى.



شكل (٢ - ١) نموذج لقياس تكاليف الموارد البشرية الأصلية.

المصدر: فلامهولتز، محاسبة الموارد البشرية (أنسينو، كلفورنيا، ديكينسون ١٩٧٤). أعيدت طباعته بإذن من الدكتور/فلامهولتز.

Source: Flamholtz, E.G. Human Resources Accounting (Encino, Calif: Dickenson, 1974).
Reprinted by Permission of Dr. Eric G. Flamholtz.



شكل (٢ - ٢)

نموذج لقياس تكاليف إحلال الموارد البشرية.

Source : Flamholtz, E. G. Human Resources Accounting (Encino, Calif : Dickenson, 1974). Reprinted by Permission of Dr. Eric. Flamholtz.

و يتضمن الملحق عرضاً لمقالة سابقة غير منشورة حول تحليل تكلفة تسرب العاملين من اعداد هـ. و. جوستافسون من الشركة الأمريكية للهاتف والبرق (AT and T). و يناقش جوستافسون فى هذه المقالة المسائل النظرية والجدلية المرتبطة بوضع أساس سليم لتقدير تكاليف التسرب.

وتعتبر كل من مقالة جوستافسون وكتاب فلامهولتز (١٩٧٤م) والكتابات المتوفرة حول محاسبة الموارد البشرية مداخل مفيدة للمنظمات التى ترغب فى تطو ير معلومات سليمة عن تكلفة التسرب.

والمنهج المحاسبى لتكاليف التسرب هو خطوة هامة نحو فهم وإدارة التسرب بفاعلية أكثر. وعلى أية حال فان فحص مكوّنات الأشكال (٢ - ١، ٢ - ٢) تكشف عدداً من النتائج المفقودة التى قد تؤثر على تقو يم المنفعة التنظيمية للتسرب.

تعطيل الأداء:

يحدد فلامهولتز (١٩٧٤م)، وكما هو مبين فى الشكل (٢ - ٢)، تكلفتين غير مباشرتين للأداء، ولهما علاقة بتكاليف الفصل من الخدمة: فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل فى الفترة التى تسبق انفصاله من العمل، وتكلفة وجود وظيفة شاغرة فى أثناء البحث عن موظف بديل. ومن الممكن أن تكون هناك أيضاً تكاليف أخرى للأداء. وكلما كان تارك الوظيفة يتمتع بمهارات فريدة و/أو يشغل وظيفة أساسية، يكون لخسارته أثر متموج على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح الموظف البديل مندمجاً تماماً فى العمل. وفضلاً عن ذلك فاننا اذا قارنا نوعية شاغرى الوظائف الجدد بتاركى الوظائف لتبين لنا ان فقدان الأفراد ذوى الأداء المرتفع و/أو الذين يحتمل أن يكون أداؤهم كذلك، يمكن أن يكون ذا أثر يؤدى الى ابطاء العمل فى المنظمة.

ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

تمتاز أية منظمة بما لديها من أنماط اجتماعية وأنماط فى الاتصالات الرسمية. واذا

كـان تاركو العمل ممن يعتبرون عاملين مشاركين وذوى قيمة، أو اذا كانوا أساسيين فى شبـكـات الاتـصـال و/أو إذا كـانت مجموعة العمل متماسكة، فمن الممكن أن تكون للتـسـرب آثـار سـلـبـيـة على هـؤلاء المتبقين، قد تتجاوز زيادة أعباء العمل والانحدار المحتـمـل فى الأداء. و يـرى بـرايـس (١٩٧٧م) أن التسرب يمكن أن يكون له نتيجة سلـبـيـة على تكامل وتماسك المجموعة، ويمكن أن يعوق تطو ير التماسك فى المجموعات التى تعانى ارتفاع نسبة التسرب.

انخفاض المعنو يات:

قـد يـؤثـر لـتـسـرب سـلـبياً على اتجاهات المتبقين فى المنظمة، وذلك كنتيجة جزئية لـوجود توقفات أو ارتباكات فى الأداء وفى الأنماط الاجتماعية والاتصالات. وقد يؤدى الـتـسـرب نـفـسـه الى احـداث تـسـرب إضافى من جراء التسبب فى انحدار الاتجاهات وتسليط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرة (ستو، ١٩٨٠م). لذا قد يـبـدأ المـوظـفون الذين لم يسبق لهم البحث عن وظائف بديلة فى البحث عنها (موبلى، ١٩٧٧م). وكـمـا سـنـشير فى الـقسم الخاص بالنتائج والانعكاسات الفردية، فان آثار التسرب على اتجاهات وسلوك المتبقين هى جزئياً دليل على أسباب ترك الآخرين للعمل (سـتـيـرز ومـودى، ١٩٨١م)، وعلى مـدى عـلاقـة تاركى العمل بالنسبة لأداء المتبقين ودعمهم الاجتماعى وتحركهم الداخلى (موبلى، ١٩٨٢م).

استخدام الاستراتيجيات غير المتمايزة فى السيطرة على التسرب:

هـنـاك نـتيجة تنظيمية سلبية أخرى محتملة، ألا وهى استخدام استراتيجيات «غير مـتـمـايـزة» فى الـسـيطرة على التسرب. وبما أن التسرب سلوك يمكن مشاهدته ولا تتوفر مـعلومات كافية عن أسبابه ونتائجه، فان الإدارة قد تستجيب له بصورة غير ملائمة وغير فـعـالـة و/أو بـشـكـل غير منتج. ومن الأمثلة على الاستراتيجيات غير المتمايزه: اعطاء زيـادات فى الـراتـب للـجـمـيـع، تـنـفـيـذ دورة تدريبية «متعجلة» فى العلاقات العامة للمشرفين، وضع أهداف للتسرب فى المنظمة... الخ.

والبديل لذلك هو اتباع المنهج الإدارى التشخيصى والتقويمى الذى سبق اقتراحه فى الشكل (١ - ٢). وسنقوم فى الفصلين: الثالث والرابع بمناقشة تفصيلية لمدى الحاجة لايجاد استجابات تجاه التسرب تكون متمايزة ومعتمدة على قاعدة من البيانات.

التكاليف الاستراتيجية للفرص الضائعة:

يمكن أن يتسبب التسرب فى احداث أثر تنظيمى سلبى وحاد من جراء جعل المنظمات تؤجل أو تلغى المشروعات التى يحتمل أن تكون مفيدة. وعلى سبيل المثال فان المؤلف يعمل مع شركة كبيرة لمصادر الطاقة حيث تقوم اللجنة الإدارية فى هذه الشركة بتقويم الحاجة إلى الغاء العديد من المشروعات الجديدة كنتيجة مباشرة لعوائق الموارد البشرية المتوقعة، التى يسببها وجود تسرب بين كبار الموظفين الفنيين والإداريين. و يعمل الكاتب لدى أحد المستشفيات الذى يضطر الى تأجيل افتتاح جناح جديد فيه، لأنه لا يستطيع اجتذاب الممرضات اللازمات والاحتفاظ بمن يستطيع منهن.

واذا علمنا أن سوق العمالة يعانى نقصاً بالنسبة لكثير من الوظائف فى خلال السنوات المتبقية من القرن العشرين، يمكننا أن نتوقع أن يكون التسرب متغيراً هاماً فى التخطيط الاستراتيجى بعيد المدى.

و برغم أن تقدير تكاليف الفرص الضائعة يعتبر أمراً صعباً الا أن مثل هذه التكاليف حقيقة واقعة.

النتائج التنظيمية الإيجابية المحتملة:

ينظر الى التسرب دائماً على أن له نتائج تنظيمية سلبية، إلا أن هناك عدداً من المؤلفين الذين بدأوا باكتشاف نظرى لنتائجه التنظيمية الإيجابية المحتملة (دالتون وتودور، ١٩٧٩م، موبلى، ١٩٨٠، ١٩٧٢م، ستو، ١٩٨٠م). وقد يرجع الاهمال النسبى للنتائج التنظيمية الإيجابية المحتملة إلى حقيقة أن هذه النتائج قد تكون أقل من النتائج السلبية من حيث الوضوح وقابلية التعبير عنها كمياً، وأنها قد تحتاج لفترة أطول

حتى تتضح (ستو، ١٩٨٠م).

وسنكتشف فى هذا الفصل النتائج التنظيمية الإيجابية المحتملة. ويمكننا أن نكرر القول بأن التعميمات القوية ليست ممكنة، اذا علمنا مدى نُدرة البحوث التطبيقية فى هذا المجال.

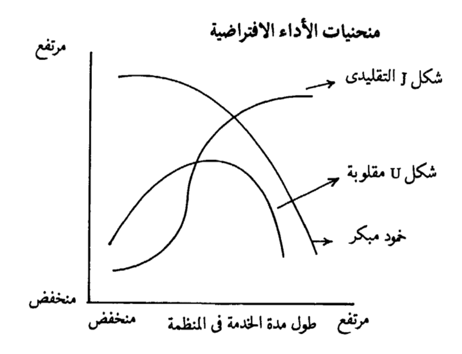
الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوى الأداء الضعيف:

ربما كان إحلال موظفين ذوى أداء أفضل بدلاً من الموظفين ذوى الأداء الضعيف هو أكثر النتائج التنظيمية الإيجابية وضوحاً. وعموماً فإن الكتابات التى تبحث فى التسرب تهمل البحث فى أداء المتسربين (مارتن، ١٩٨١م، موبلى، ١٩٨٢م). و يفشل المتخصصون دائماً فى دمج أداء المتسربين والمتبقين فى تحليلاتهم للتسرب. وقد قمت فى أثناء اعداد هذا الكتاب بمراجعة لتحليل التسرب الداخلى ولتقارير عدد من الشركات الأمريكية الكبيرة. ومن الغريب أن هناك عدداً قليلاً جداً من الشركات تعمل على تقويم أداء المتسربين، برغم أنه أمريلزم التنبه اليه والتركيز عليه. وإذا علمنا تزايد استخدام أنظمة الموارد البشرية (انظر الفصل الخامس) فإنه من الممكن اجراء تحليل للعلاقة بين الأداء والتسرب. و ينبغى أن يؤدى التطور المتزايد فى محاسبة الموارد البشرية الى: تحليلات التكاليف ـ العوائد بالنسبة للمنفعة المتوقعة من استثمار محاولة تطوير وتحفيز الموظفين ذوى الأداء الضعيف، والعمل فى نفس الوقت على تشجيع التسرب وتوظيف البدائل.

فى تحليل ممتع للأداء ومدة العمل فى الوظائف، يحدد ستو (١٩٨٠م) ثلاث علاقات عملية فرضية، كما هى مبينة فى الشكل (٢ ـ ٣). و يرى أن وجهة النظر «التقليدية» تفترض أن أداء الموظف الجديد سيبدأ أولاً منخفضاً ثم يتسارع و يصل أخيراً الى حالة من الاستقرار النسبى، أى الى دالة على شكل (J). وعلى أية حال فانه نظراً لأن الوظائف التى تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا تعتبر ضاغطة وملحة ومتغيرة بسرعة، فان منحنى الأداء على شكل (J) مقلوبة قد يكون أكثر وصفاً. وقد تتصف

بعض الوظائف، وخاصة ما يتعلق منها بالخدمة، بالأداء المرتفع فى الفترة المبكرة، ثم يتلو ذلك نوع من «الخمود».

و يرى ستو أن معظم الوظائف تتصف بمنحنى الأداء على شكل (U) مقلوبة، وأنه ينبغى توجيه اهتمام أكبر لدراسة العلاقة بين مدة العمل فى الوظيفة والأداء، حتى يمكن تحديد معدل التسرب المناسب. وهذه وجهة نظر مقنعة. وعلى أية حال فانه مع تزايد التنظيم الحكومى للسن فى مجال الالتحاق بالخدمة وتركها وتزايد الفئات المحددة «المعاقة» والمحمية فإن حاجة الأعمال الملحة لاتخاذ أية قرارات بشأن الموظفين على أساس تحليلات فترة العمل فى الوظيفة ـ الأداء تتطلب تقويماً وتوثيقاً بالغ الدقة.



شكل (٢ ـ ٣) منحنيات الأداء الإفتراضية

Source :Staw , B . M . (1980) The Consequences of Turnover . Journal of Occupational Behaviour, Reprinted with permission of John Wiley and Sons, Inc.

الإبداع والمرونة والتكيف:

يؤدى التسرب الى وجود فرص لتوظيف أفراد جدد، وقد يأتى هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكاراً ومناهج وأساليب علمية جديدة. و يناقش دالتون وتودور (١٩٧٩م) وستو (١٩٨٠م) عدداً من الطرق التى يمكن أن يساهم بها التسرب في الفاعليات التنظيمية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة وإعادة التنظيم والتنوع وتمزيق البيروقراطية المتأصلة. وتعتمد هذه الفوائد المحتملة على طبيعة الأعمال وتكنولوجيتها ونوعية الموظفين الجدد مقارنة بالمتسربين، وعلى المستويات الوظيفية التى يحدث فيها التسرب وعلى فرص الإبداع والتغير التنظيمى وعلى كمية التسرب. و برغم أن برايس لا يجد مساندة قوية للافتراض المتعلق بالتسرب والابداع فإن الدليل غير المباشر يكفى لتبرير القيام بمحاولات أكثر تنظيماً لتقويم هذه العلاقة.

وقد يوفر التسرب فرصاً لتخفيض التكلفة من خلال الغاء أو دمج الوظائف الشاغرة وإعادة تحديد الوظائف، و/أو إدخال وسائل آلية جديدة. وفضلاً عن ذلك فإن إحدى الاستراتيجيات المتبعة للتغلب على مقاومة التغير التنظيمى ـ أى إدخال التكنولوجيا الحديثة واغناء الوظائف، الخ... ـ هى التأكد من عدم الغاء الوظائف الا إذا كانت من تلك التى أصبحت شاغرة من جراء التسرب.

ويحتمل أن يكون تزايد الحركة والتنقل الداخلى فى المنظمة بمثابة نتيجة إيجابية للتسرب على المستوى الفردى. وترى المنظمة ان تزايد الحركة والتنقل يؤدى الى إيجاد مرونة فى تطوير المهن الوظيفية والتدريب النموذجى، وربما يزيد من معنويات المتبقين.

ونظراً الى أن التسرب أمر ملموس ومكلف فمن الممكن أن يكون عاملاً مساعداً على التغير التنظيمى الإيجابى، بجانب التغيير الذى قد يحدثه الموظفون الجدد. وقد تقوم المنظمة عند تقويم أسباب ونتائج التسرب بتقويم وتطبيق اللوائح والإجراءات والعمليات التى تؤدى الى ادارة التسرب بصورة أفضل وتؤدى الى فاعلية تنظيمية

شاملة. وعلى سبيل المثال فان المنظمة التى تسعى الى جعل الزيادات فى الرواتب متوقفة على النتائج (انظر مثلاً، لولر، ١٩٧٣م موبلى، ١٩٧٤م) قد لا تخفض فقط من التسرب بين الموظفين ذوى الكفاءة العالية، بل وأيضاً قد تعزز الأداء ككل. ومن الجدير بالذكر أن بعض الشركات الكبرى فى مجال الطاقة، بادرت بالقيام بعدة جهود رئيسية للتطوير التنظيمى، لمواجهة التسرب بها، وكان لهذه الجهود تأثير إيجابى على التسرب وعلى مجالات العمل التنظيمى الأخرى كذلك.

تناقص سلوكيات الإنسحاب الأخرى:

حينما لا يستطيع الأفراد ترك وظائفهم، بسبب قلة البدائل ووجود العوائق العائلية مثلاً - برغم رغبتهم فى ذلك - يلجأون الى اتباع أشكال أخرى من الانسحاب، مثل: الغياب، اللامبالاة، التخريب وأداء نوعية رديئة من العمل (بورتر وستيرز ١٩٧٣م، ستو وأولدهام ١٩٧٨م، ستيرز ومودى ١٩٨١م). واذا وصلت الحالة الى هذا الحد فقد يكون من المفيد للمنظمة أن يتركها مثل هؤلاء الأفراد، بدلاً من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال البديلة للتسرب. ونكرر القول ثانية بأن من الضرورى والمناسب أن يتم إجراء تحليلات للتكاليف والعوائد المتعلقة بأشكال التسرب البديلة، وكذلك اتباع استراتيجيات يرجح أن تكون فعالة فى مواجهة مثل هذا النوع من التسرب.

الحد من النزاع التنظيمى:

هناك نتيجة هامة محتملة للتسرب حددها ستو (١٩٨٠م) فى أثناء مناقشته لحل النزاع التنظيمى، تشير الى أن كثيراً من الكتابات حول النزاع التنظيمى تفترض أن النزاع يمكن، بل ويجب أن يتم حله من خلال التحكيم أو على مراحل من أجل أن تعمل المنظمة بفاعلية. ولكن ستو يرى أن الكثير من النزاعات الشخصية أو الخاصة بالعمل ليس سهل الحل، وخاصة اذا كانت هذه النزاعات نابعة من اختلافات فى القيم أو المعتقدات الأساسية، وهكذا فإن التسرب قد يكون هو الحل النهائى للنزاع.

وقد شاهد هذا المؤلف هذا النوع من الحل بعد فترة من دمج منظمتين لهما فلسفات وأساليب إدارية مختلفة جداً. ولم يصبح العمل فعالاً الا بعد أن حصل تسرب بين العديد من المديرين التنفيذيين، وكلما كان النزاع متأصلاً و يشكل عائقاً أمام العمل التنظيمى، يكون التسرب هو الملاذ الأخير لحل النزاع. وهذا النوع من التسرب يكون ايجابياً من وجهتى النظر الفردية والتنظيمية على حد سواء.

النتائج الفردية الإيجابية المحتملة:

قد يكون الفرد الذى يترك الوظيفة مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر فى الوظيفة الجديدة، تتمثل فى توقع الحصول على مكتسبات وتحديات وظيفية أعلى وتطور مهنى ومناخ تنظيمى أكثر دعماً، أو أنواع مختلفة من النتائج الأخرى التى يقدرها الفرد. ومن الناحية الأخرى فقد يترك الفرد العمل كنوع من الهروب من ضغط العمل، و/أو الموقف العملى الذى لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمنظمة. وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحية للفرد.

والفرد الذى يبادر إلى البحث عن وظيفة بديلة، ويحددها بنجاح، أو ذلك الذى توظفه منظمة أخرى، قد يكتشف فى نفسه ثقة وكفاءة أكبر. واختبار المرء لذاته فى سوق العمل، و بنجاح، قد يكون معززاً له. وفضلاً عن ذلك فان التحدى والتنوع والاثارة المرتبطة بافتراض أن الوظيفة الجديدة قد تكون عاملاً شخصياً مساعداً للأفراد الذين يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم فى وظيفتهم الحالية.

و يرى شين (١٩٧٨م) أن عملية تطوير المهنة تنطوى على ثلاثة مكونات مترابطة: الذات، الوظيفة والعائلة. وفيما يتعلق بالتسرب فقد يكون المرء مدفوعاً لترك العمل لأسباب شخصية، مثل: الرغبة فى السعى للحصول على قيم لاعلاقة لها بالعمل، للحصول على وظيفة لزوجته أو الانتقال الى مكان يستطيع فيه الأطفال أن يحصلوا على تعليم حكومى أفضل. وتمشياً مع فرضية شين القائلة بضرورة دراسة «الشخص ككل» فمن الواضح أن المحاولات التى تبذل لتفصيل النتائج الفردية

للتسرب يجب أن تقوّم أبعاد الذات والعائلة والأ بعاد الوظيفية كذلك. وقد تكون مثل هذه الأمور التى لاعلاقة لها بالوظيفة حاسمة بالنسبة للنتائج الإيجابية المتوقعة للفرد.

ومن الأهمية أن نشير الى أن النتائج المتوقعة ملائمة جداً لعملية اتخاذ قرار بالتسرب الفردى. والتساؤل عما اذا كانت النتائج الفعلية ستكون كما كان متوقعاً أم لا فهذا موضوع آخر سنتطرق اليه فى القسم التالى.

وبرغم أن الاعتبارات التى سبق أن ناقشناها تعالج النتائج الإيجابية بالنسبة للأفراد المتسربين، فان التسرب قد تكون له فوائد إيجابية بالنسبة للمتبقين أيضاً. وكما أشرنا فى مناقشة النتائج التنظيمية، يمكن أن يؤدى التسرب الى وجود فرص للتحرك والانتقال الداخلى. وكلما كان الأفراد الباقون ممن يتسمون بالأداء الجيد، تعززت امكانية تحركهم الى أعلى. وكلما كان الأفراد المتسربون ممن لم تكن لديهم قيمة أو كانوا من النوع الذى يخل بالعمل، كان هناك احتمال لتعزيز الرضا والتماسك بين الأفراد المتبقين. وفضلاً عن ذلك فان توظيف بدائل من ذوى الكفاءة العالية قد يحفز و يغذى و/أو يعيد تنشيط المتبقين.

لقد كان كل من ستيرز ومودى (١٩٨١م) من بين أول من بدأوا بالاكتشاف النظرى والتطبيقى المنظم للعمليات النفسية المرتبطة بكيفية فهم وتقو يم واستجابة الأفراد المتبقين مع المنظمة للآخرين الذين يتركون المنظمة، اذ كيف يوفق هؤلاء بين بقائهم فى المنظمة والحقيقة التى جعلت الآخرين الجيدين يتركون المنظمة؟ كيف يواجه المشرف خسارة المنظمة للموظفين الجيدين؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة الهامة تستحق مزيداً من الاهتمام.

النتائج الفردية السلبية المحتملة:

افترضنا فى القسم السابق أن الأفراد المتسربين ربما يتوقعون الحصول على نتيجة إيجابية تماماً. وعلى أية حال فإن الأفراد يمتلكون دائماً معلومات غير دقيقة وغير مكتملة عن المنظمات التى يزمعون الالتحاق بها (وانوس ١٩٨٠م). وفضلاً عن ذلك فإن

الأفراد قد يسوّغون أو يرشّدون عقلياً قرارهم بترك صاحب العمل السابق، كأن يضعون توقعات مفرطة فى التفاؤل عن البديل المختار (ستيرز ومودى ١٩٨١م). واشارة شنايدر (١٩٧٦م) الى «ظاهرة العشب يبدو أكثر اخضرارا» هى علامة وصفية. وكلما كان لدى المتسرب توقعات غير واقعية أدت مواجهته لحقيقة المنظمة الجديدة الى الشعور بالتحرر من الوهم والاتجاهات السلبية. وهكذا يمكن فى عالم الواقع ان تنتهى النتيجة الايجابية البحتة للانتقال الى نتيجة سلبية بحتة، أى أن العشب لم يكن أكثر اخضراراً.

الظاهرة نفسها يمكن أن تنطبق على التحرك الوظيفى الذى يكون الدافع الرئيسى له هو وجود اهتمامات لا علاقة لها بالعمل، كالرغبة فى الانتقال الى منطقة جديدة أو انتهاج أسلوب جديد فى الحياة. ان الانتقال الى مكان جميل أو الحصول على وظيفة فى مدينة صغيرة لأسباب عائلية قد ينطوى على كثير من الأوهام الشخصية. والمواجهة القادمة قد تفى أو لا تفي بالتوقعات. والنتائج الموقفية والسلوكية للتوقعات غير المحققة، سواء أكانت لها علاقة بالوظيفة ذاتها أم لا، تعتبر بمثابة دالة لمدى مشاركة القيم المهمة (بورتر وستيرز ١٩٧٣م، لوك ١٩٧٦م) فى التأثير على التسرب.

والنتائج السلبية الأخرى المحتملة موجودة لدى الفرد، فقد ينطوى ترك العمل على خسارة فى المنافع غير المستثمرة وفى الأقدمية وفى العلاوات الاضافية المرتبطة بها. وقد ظهرت أخيراً تكاليف الانتقال الجغرافى المتعلقة بالتضخم.

ويمكن أن يكون الانتقال وتغيير الوظائف مجهداً. واذا كان المرء غير قادر على تقدير هذا الاجهاد و/أو غير مجهز لمسايرته، فقد تكون النتيجة سلبية تماماً. كما أن انقطاع العلاقات الاجتماعية بالنسبة للفرد وعائلته يمكن أن تكون لها نتائج سلبية، فضلاً عن تزايد أعداد العائلات ذات المهن المزدوجة. وانتقال أحد الزوجين قد تكون له نتيجة سيئة على التطور الوظيفى للآخر (شين ١٩٧٨م). واذا كان الدافع للتغير الوظيفى هو

الهروب من الموقف الوظيفى السيء فان البديل قد يكون أو لا يكون منسجماً مع التطلعات الوظيفية للفرد.

ويمكننا أن نفترض أن الفرد يقوِّم النتائج السلبية المحتملة على ضوء النتائج الايجابية المتوقعة، قبل أن يترك العمل. وعلى أية حال اذا عرفنا أن الشك المرتبط بعدم دقة الفرد فى توقعه للنتائج الايجابية والسلبية لتغيير الوظائف فلا شك أن النتيجة النهائية ستكون لبعض الأفراد سلبية. وكما يقترح كل من هول (١٩٧٦م) وشين (١٩٧٨م) وانوس (١٩٨٠م) تستطيع المنظمات أن تفعل الكثير لمساعدة الموظفين الحاليين والمتوقعين على اتخاذ خيارات وظيفية أفضل، وذلك بتوفير حد أدنى من المعلومات الأكثر تفصيلاً ودقة. وسنناقش هذا الموضوع بمزيد من التفصيل فى الفصل الرابع.

ويمكن أن يكون للتسرب نتائج سلبية وإيجابية بالنسبة للأفراد المتبقين (ستيرز ومودى ١٩٨١م)، تتمثل السلبية منها فى: فقدان زملاء العمل الذين كانوا موضع تقدير واحترام إما لكفاءتهم فى العمل و/أو لعلاقاتهم الاجتماعية الحميمة مع الآخرين، وزيادة عبء العمل، ووجوب تعلم كيفية التعامل مع الموظفين الجدد، وفقدان رئيس كان جديراً بالثقة. وقد بدأت البحوث فى اجراء معالجة منظمة للنتائج والأعمال الفردية فى مرحلة ما بعد التسرب (ستيرز ومودى ١٩٨١م، مودى ١٩٨١م).

النتائج الاجتماعية:

أن المناقشة التفصيلية لنتائج التسرب الاجتماعية ليست ضمن مجال هذا الكتاب، فان مثل هذه النتائج فى حاجة الى شيء من التعقيب. وكما هو الحال بالنسبة للمنظورين الفردى والتنظيمى، يمكن أن تكون النتائج الاجتماعية ايجابية أو سلبية. ومن وجهة النظر الايجابية فان هجرة العمالة الى صناعات أحدث أو أكثر اتساعاً تعتبر ضرورية للتنمية الاقتصادية المستمرة، والهجرة لصناعات تدفع رواتب أعلى يمكن أن تزيد من دخل الفرد، وقد يؤدى تسرب العاملين من الوظائف التى يجدونها مجهدة الى خفض التكاليف الاجتماعية المرتبطة بالمظاهر النفسية والمادية للاجهاد. وقد تؤدى قلة

الحركية، وبخاصة فى أسواق العمالة المتدهورة، الى زيادة التكاليف الاجتماعية المترتبة على البطالة والضمان الاجتماعى (دالتون وتودور ١٩٧٩م).

وهناك أيضاً أمثلة واضحة على النتائج الاجتماعية السلبية المحتملة، اذ ندرك جيداً الأثر الاقتصادى على المجتمع الذى تقفل فيه المصانع أو ليست لديه المقدرة على جذب صناعة جديدة. وعلى سبيل المثال، ففى أواخر الستينات كانت تعانى شبه جزيرة ديلمارفا على الشاطىء الشرقى تسرب الموظفين بمستوى عالٍ، وهجرة فئات صغار السن من القوى العاملة، مما أدى الى إعاقة الانتاجية والنمو فى المنطقة.

ويمكن أن تؤدى الزيادة المفرطة فى ارتفاع مستوى التسرب الى زيادة فى تكلفة الانتاج، والى وجود طاقة انتاجية عاطلة بسبب نقص المشغلين المدربين، كما كان الحال فى صناعة النسيج فى أوائل السبعينات.

و يعتمد تصنيف المرء لهذه الأنواع من النتائج باعتبارها إيجابية أو سلبية على تصوره الذاتى وعلى المنظور الزمنى والمنظور الاجتماعى والاقتصادى. وكما أن الادارة لم يعد باستطاعتها تجاهل الأثر الاجتماعى على البيئة المادية فانها لا تستطيع تجاهل أثر المنظمة على البيئة الاجتماعية للموارد البشرية. ولكى تقوم بذلك يجب أن تدعو الى مزيد من التدخل الحكومى.

تحليل منفعة التسرب:

يتضمن الفصل السابق مجموعة متنوعة من أسباب وارتباطات التسرب. ولقد ناقش هذا الفصل أنواعاً من تكاليف ونتائج التسرب الايجابية والسلبية. وما نحتاج اليه من وجهة النظر الادارية هو أدوات تقويم المنفعة الكاملة التى تعود على المنظمة من جراء التسرب، أى وسيلة لدمج تكاليف ونتائج التسرب الايجابية والسلبية للأفراد على المستويات المختلفة من الوظائف والأداء والقدرة المحتملة (موبلى ١٩٨٢م). وهذا

الأمر أساسي وحاسم لجمع معلومات ادارية سليمة عن تكاليف ونتائج التسرب. وفضلاً عن ذلك، هناك حاجة إدارية لربط نتيجة التغييرات فى أسباب التسرب، مثل: الأهداف السلوكية، الرضا الوظيفى، الالتزام التنظيمى، مع الرقم القياسى للمنفعة الكاملة.

وقد حققت الكتابات الخاصة بمحاسبة الموارد البشرية، التى سبقت مناقشتها، تقدما فى قياس الاستثمار الأصلى وتكاليف شغل الوظائف بأفراد جدد. وعلى أية حال مازالت هناك حاجة الى وضع قائمة بمختلف نتائج التسرب: الايجابية والسلبية الأخرى المحتملة، والى اندماج كاف لأداء الفرد الفعلى والمحتمل.

إن ربط تكاليف ونتائج التسرب بمتغيرات سببية مازال فى مرحلة مبكرة من التطور. و يعرض كل من ليكرت (١٩٧٣م) وميرفيس ولولر (١٩٧٧م) أسلوباً علمياً لربط البيانات الموقفية و بيانات التكلفة. و ينطوى أسلوبهم على استخدام الارتباط بين المواقف و بيانات التكلفة للتنبؤ بأثر تغييرات الموقف من حيث التكلفة. وعلى سبيل المثال يقدر ميرفيس ولولر (١٩٧٧م) أن الزيادة فى المشاركة الوظيفية فى أحد البنوك من - ٠,٥ انحراف معيارى الى + ٠,٥ انحراف معيارى لمتوسط امناء الصناديق ستقلل من تكاليف التسرب من (٢٧) دولار الى (٧) دولارات لأمين الصندوق الواحد فى الشهر. و برغم أن الاسلوب العلمى المستخدم فى هذه الدراسة لا يكشف عن أسباب وارتباطات التسرب المتعددة، فانه يمثل بداية طيبة نحو تطوير وسائل لربط أسباب ونتائج التسرب.

ويجب أن يكون أحد الأهداف ذات الأولوية للباحثين فى التسرب وللمتخصصين فى الموارد البشرية هو اجراء مزيد من تطوير تكنولوجيا القياس المرتبطة بتقدير منفعة التسرب وربط المنفعة بالتغييرات التى تطرأ على المتغيرات السببية.

خلاصة :

كان التركيز على نتائج التسرب أقل نسبياً مما كان على أسباب التسرب . وقد بدأ عدد من المؤلفين فى معالجة المسائل النظرية والتطبيقية المرتبطة بنتائج التسرب بصورة أكثر تنظيماً (مثل : دالتون وتودور ١٩٧٩م، موبلى ١٩٨٢م برايس ١٩٧٧م، ستو ١٩٨٠م، ستيرز ومودى ١٩٨١م، مودى ١٩٨١م) . والشكل (٢ - ١) يلخص بعض نتائج التسرب الايجابية والسلبية ، الا أن هذا الجدول لا يعتبر شاملاً ، اذ نجد أن الخلايا ليست مشتركة بصورة تبادلية ، وأن النتيجة الواحدة تتوقف على عدد من المتغيرات . وعلى أية حال فان هذا الجدول والمناقشة السابقة يوضحان أن من السذاجة أن نفكر فى التسرب من زاو ية أية نتيجة فردية .

و يتطلب التقدم نحو فهم نتائج التسرب ودمج هذا الفهم فى ادارة أكثر فاعلية للتسرب تطو ير:

أولاً : البحث النظرى والتطبيقى فى تحديد النتائج وفى العمليات التنظيمية والفردية والاجتماعية كتلك التى أحدثها كل من ستو (١٩٨٠م) ستيرز ومودى (١٩٨١م) دالتون وتودور (١٩٧٩م) .

ثانياً : محاسبة الموارد البشرية وتكنولوجيا قياس الموارد البشرية ، حتى يتسنى دمج النتائج الايجابية والسلبية المتنوعة فى شكل رقم قياسي للمنفعة الكاملة . ووضع كل من فلامهولتز (١٩٧٤م) ميرفيس ولولر (١٩٧٧م) وجوستافسون (الملحق) حجر الأساس لهذا العمل .

وعلى أية حال ، فان الإدارة الفعالة للتسرب تتطلب مزيداً من الاهتمام بقياس ودمج التكاليف والنتائج و بر بط تقديرات المنفعة بمؤشرات التسرب .

أنظر الملحق ، تحليل تكلفة تسرب الموظفين ، بقلم (هـ. و. جوستافسون) .

جدول (٢ ـ ١)

أمثلة النتائج الايجابية والسلبية المحتملة لتسرب الموظفين

المنظمة	الأفراد المتسربون	الأفراد المتبقون	المجتمع
النتائج السلبية المحتملة			
ـ تكاليف (البحث عن أفراد لملء الشواغر، التوظيف، الاستيعاب، التدريب).	ـ فقدان الأقدمية وغيرها من العلاوات الاضافية ذات العلاقة	ـ ارباك الأنماط الاجتماعية وأنماط الاتصال	ـ ازدياد تكاليف الانتاج
	ـ خسارة المنافع غير المستثمرة.	فقدان زملاء العمل ممن يتمتعون باحترام وتقدير وظيفي.	ـ عدم المقدرة الاقليمية على الاحتفاظ بالصناعة أو اجتذابها.
ـ تكاليف الاجراءات الخارجية	ـ ارباك أنظمة المساندة العائلية والاجتماعية	ـ انخفاض الرضا الوظيفي	
ـ ارباك الهياكل الاجتماعية والاتصالات	ـ ظاهرة «العشب يبدو اكثر اخضراراً» وما يتلوها من التحرر من الوهم.	ـ ازدياد في عبء العمل أثناء وبعد تأمين بدائل لشغل الشواغر مباشرة.	
ـ خسارة الانتاجية (أثناء البحث عن بدائل واعادة التدريب).	ـ تكاليف ذات علاقة بالتضخم (مثل: تكلفة الرهن).	ـ انخفاض التماسك	
ـ خسارة الأفراد ذوى الأداء المرتفع.	ـ الضغط المرتبط بالمرحلة الانتقالية.	ـ انخفاض في الالتزام.	
ـ انخفاض الرضا بين المتبقين.	ـ ارباك المسار الوظيفي للزوج أو الزوجة.		
ـ ايجاد «استراتيجيات غير متمايزة للسيطرة على التسرب».	ـ ارتداد المسار الوظيفي.		

تابع جدول (٢ - ١)

المنظمة	الأفراد المتسربون	الأفراد المتبقون	المجتمع
النتائج الإيجابية المحتملة			
+ التخلص من الأفراد ذوى الأداء الضعيف.	+ ازدياد المكتسبات.	+ ازدياد فرصة التحرك والانتقال الداخلى.	+ الانتقال لصناعة جديدة.
+ ادخال معرفة/تكنولوجيا جديدة من خلال الأفراد الجدد	+ التقدم الوظيفى.	+ الحفز والتقوية من زملاء العمل الجدد.	+ انخفاض فى فروقات الدخل.
+ العمل على احداث تغييرات فى اللوائح والاجراءات.	+ انسجام أفضل «بين الفرد والمنظمة» و بالتالى وجود ضغط أقل واستخدام أفضل للمهارات.	+ ازدياد الرضاء.	+ انخفاض تكاليف البطالة فى سوق العمالة المتدهورة
+ ازدياد فرص الحركة والانتقال الداخلى.	+ حافز متجدد فى بيئة جديدة	+ ازدياد التماسك.	+ انخفاض التكاليف المتعلقة بضغط العمل
+ ازدياد المرونة الهيكلية.	+ اكتساب قيم لا علاقة لها بالعمل.	+ ازدياد الالتزام.	
+ انخفاض فى السلوكيات الأخرى «للتسرب».	+ تعزيز الملاحظات الخاصة بالفاعلية الذاتية.		
+ اتاحة فرص لتخفيض التكلفة ودمج الوظائف.			
+ الحد من النزاعات (التنظيمية) المترسخة.			

الفصل الثالث

تحليل التسرب

مقدمة:

نناقش فى هذا الفصل أنواعاً مختلفة من مقاييس وأدوات وأساليب تحليل التسرب. ولافتراضنا وجود نقص نسبى فى التعميمات القوية لأسباب ونتائج التسرب يلزم المنظمات بأن تقوم باجراء تحليلات داخلية منتظمة ومنظمة. ونبدأ فى هذا الفصل بمناقشة المقاييس الشاملة لمعدلات التسرب والحاجة الى مقاييس متعددة وتصنيفات ذات مستويات متعددة. وقد تم التركيز على تحليل العلاقات بين التسرب والأداء والقدرة المحتملة، كما هو الحال بالنسبة للحاجة الى تحليل التسرب حسب فئة تكافؤ الفرص الوظيفية. وتبع ذلك مناقشة:

قياس إدراكات واتجاهات وتوقعات الموظفين، ومقابلات الخروج، وربط المواقف بتكاليف التسرب، وتحليل نتائج التسرب.

قياس معدلات التسرب:

يتم التعبير عادة عن معدلات التسرب باعتبارها نسبة مئوية لفترة محددة من الزمن. وكأى نسبة مئوية أخرى، فان معدلات التسرب هى دالة على النسبة بطرفيها: البسط والمقام. وهناك العديد من المعدلات المذكورة فى التقارير، ولكن الكثير منها ليست قابلة للمقارنة المباشرة، وكل منها تتعلق بناحية مختلفة من نواحى التسرب. ومقارنة معدلات التسرب الموضوعة بشكل مناسب يمكن أن تكون مفيدة للادارة. وعلى أية حال فان بناء ومقارنة مثل هذه المعدلات يعتبر حاسماً فيما لو أردنا الوصول الى استنتاجات صحيحة. و ينبغى وجود عدة مقاييس مختلفة للمعدلات. وسنقوم فى هذا القسم بفحص العديد من أكثر أدلة التسرب فائدة من وجهة النظر الادارية. ولمعالجة

نطاق أوسع من الأدلة، أنظر بايرت (١٩٥٧)، جوديت (١٩٦٠)، برايس (١٩٧٧)، وفان دير فيروى وميللر (١٩٧١).

معدلات التسرب:

ربما أن أكثر الأرقام القياسية للتسرب، والمستخدمة بصورة متكررة هو:

$$TTR = \frac{S}{N} \times 100 \quad (1)$$

حيث إن:

TTR=المعدل الاجمالى للتسرب.

S=العدد الاجمالى للمتسربين فى الفترة الزمنية، مثل الشهر أو السنة.

N=متوسط عدد الموظفين الموجودين على رأس العمل فى الوحدة موضوع الدراسة. ومن الممكن أن يكون هذا هو متوسط العدد اليومى أو الأسبوعى للموظفين الموجودين على رأس العمل، أو- ببساطة - العدد الموجود فى بداية الفترة بالاضافة للعدد الموجود فى نهاية الفترة مقسوماً على اثنين.

والمشكلة الرئيسية فى هذه المعادلة هى أنها لاتحدد أسباب التسرب. والأسلوب الأكثر جدوى هو تقسيم حالات التسرب الى فئات، مثل: الاستغناء الاختيارى عن الخدمة، الفصل من الخدمة لسبب، التسريح من الخدمة، الوفيات، التقاعد وغيرها. وبينما يبقى المقام هو نفسه مهما كانت الفترة الزمنية التى تجرى دراستها فان البسط يختلف.

$$QR = \frac{Q}{N} \times 100 \quad (2)$$

حيث إن:

QR=معدل الاستغناء الاختيارى عن الخدمة.

Q=عدد حالات الاستغناء عن الخدمة.

N=متوسط عدد الموظفين الموجودين على رأس العمل فى خلال الفترة موضوع الدراسة.

$$DR= \frac{D}{N} \times 100 \qquad (3)$$

حيث إن :

DR=معدل الفصل من الخدمة لسبب .

D=عدد حالات الفصل من الخدمة .

N=متوسط عدد الموظفين الموجودين على رأس العمل فى خلال الفترة موضوع الدراسة .

$$LR= \frac{L}{N} \times 100 \qquad (4)$$

حيث إن :

LR=معدل حالات التسريح من الخدمة .

L=عدد حالات التسريح الدائم .

N=متوسط عدد الموظفين الموجودين على رأس العمل فى خلال الفترة موضوع الدراسة .

و يقوم مكتب إحصاءات العمل فى وزارة العمل الأمريكية ـ فى سلسلته المعنونة «Employment and Earnings Series» ـ بتقسيم المعدلات حسب حالات ترك العمل والتسريح من الخدمة وغيرها .

والأسلوب الإدارى الأكثر جدوى منها جميعاً هو زيادة تقسيم أسباب ترك العمل الى فئات محددة . و يعطينا الجدول (٣ ـ ١) مجموعة واحدة من الفئات التى تم تعديلها من إحدى شركات الفضاء الجوى الرئيسية . ومن الجدير بالملاحظة أنه يمكن احتساب معدلات التسرب التى تعزى لكل فئة . ومن الممكن تجميع الفئات بحيث تشكل خلاصة لمعدلات ترك العمل ومعدلات الفصل من الخدمة ... الخ .

والمفتاح لهذه الدقة فى التحديد هو الحصول على أسباب صحيحة للتسرب الفردى . وسنناقش هذا الموضوع فى هذا الفصل .

معدلات المتبقين والمتسربين:

مع أن معدلات التسرب المتنوعة، والتى سبقت مناقشتها ذات فائدة، فانها تعانى الغموض فى أوجه متعددة. وكما يقترح فان دير ميروى وميللر (١٩٧١) يمكن أن يكون معدل التسرب السنوى (١٠٠) بالمئة مؤشراً على ما يلى:

لقد تسربت القوى العاملة بأكملها، تسرب نصف القوى العاملة مرتين، تسرب ربع القوى العاملة أربع مرات....الخ. ومعدلات التسرب المتنوعة ـ كما يرى برايس (١٩٧٧) ـ لا تحكم طول مدة الخدمة. وهذا واحد من الارتباطات السلبية للتسرب التى تمتاز بكونها أكثر ثباتاً.

ولمعالجة هذه المثالب، يجب على المنظمة أن تدعم مسار معدلات التسرب المتنوعة بمعدلات المتبقين والمتسربين. وتركز هذه المعدلات على المجموعات المتجانسة (مجموعات الموظفين) الذين يدخلون المنظمة فى فترة زمنية معينة وتتابع تسربهم.

$$WR = \frac{Li}{N} \times 100 \qquad (5)$$

حيث إن:

WR=معدل تسرب المجموعة.

Li=عدد المتسربين فى المجموعة مع طول المدة المحددة للخدمة (i).

N=العدد الأصلى للمجموعة، مثل، جميع موظفى عام ١٩٨٠.

$$SR = \frac{Si}{N} \times 100 \qquad (6)$$

حيث إن:

SR=معدل البقاء.

Si=عدد المتبقين من المجموعة مع طول المدة المحددة للخدمة (i).

N=العدد الأصلى للمجموعة.

إذن معدل البقاء هو المعدل المكمل لمعدل التسرب التراكمى.

جدول (٣ - ١)
الأسباب التى تدعو الى وجود فئات
التسرب الوظيفى من وجهة نظر إحدى المنظمات الرئيسية

عدم الرضا	البدائل
الأجور - المبلغ	العودة للدراسة
الأجور - المساواة	الخدمة العسكرية
المنافع	الخدمة الحكومية
بالساعات أو المناوبة	المباشرة بأعمال خاصة
ظروف العمل	وظيفة مشابهة : نفس الصناعة
الإشراف - فنى	وظيفة مشابهة : صناعة أخرى
الإشراف - شخصى	وظيفة مختلفة : صناعة أخرى
زملاء العمل	تقاعد اختيارى مبكر
الأمان الوظيفى	النقل الاختيارى لشركة تابعة
أهمية الوظيفة	(فقدان الأقدمية)
استخدام المهارات والقدرات	منصب جديد :
الفرص الوظيفية	المنظمة
اللوائح والقوانين	المنصب
أخرى ـــ	الموقع
	الدخل

الظروف المعيشية

الاسكان

النقل

رعاية الطفل

تسهيلات الرعاية الصحية

النشاطات فى أوقات الفراغ

البيئة المادية

البيئة الاجتماعية

الفرص التعليمية

أخرى :-

شخصية :

انتقال الزوج/الزوجة

الزواج

مرض أو وفاة فى العائلة

مرض شخصى

إصابة شخصية

الحمل

بمبادرة من المنظمة

الاستقالة بدلاً من انهاء الخدمة

مخالفة القوانين واللوائح

الحصول على تقدير غير مقبول فى فترة التجربة

الدوام

الأداء

التسريح من الخدمة

التسريح بسبب رفض تخفيض المرتبة

التسريح بسبب رفض الانتقال

انتهاء الوظيفة المؤقتة

أخرى :—

النقل الى :—

إجازة غياب من :— ——————

إعارة الى :— ——————

ألتقاعد ——————

الوفاة

والجدول (٣-٢) هو مثال لحسابات معدل المتسربين والمتبقين. لنفرض أن الشركة الدولية للالكترونيات وظفت (٥٠٠) مهندس جديد فى عام ١٩٧٨م. ولو ترك العمل مائة منهم خلال الشهور الستة الأولى فسيكون معدل التسرب (٢٠) بالمئة (١٠٠ - ٥٠٠). ولو ترك العمل سبعون آخرون خلال الأشهر (٧) الى (١٢) فيكون معدل التسرب لهذه الفترة (١٤) بالمئة (٧٠- ٥٠٠). و يكون معدل المتبقين فى نهاية السنة الأولى (٦٦) بالمئة (٣٣٠- ٥٠٠). ونجد فى مثالنا أن معدل التسرب عند حلول

عام ١٩٨٣م بين مجموعة المهندسين الجدد لعام ١٩٧٨ هو (٥٣) بالمئة . و يقول انديكوت (١٩٧٨) أن معدل التسرب لثلاث سنوات بالنسبة لمجموعة ١٩٧٥ م من خريجي الماجستير فى إدارة الأعمال كان (٥١,٧) بالمئة .

وقد وجدت لجنة الخدمة المدنية الأمريكية (١٩٧٧) أن مابين ثلثى وثلاثة أرباع حالات التسرب التى تحصل فى أية مجموعة من الموظفين تكون فى نهاية السنوات الثلاث الأولى، ويحصل أكثر من نصف هذه الحالات فى نهاية السنة الأولى فقط . وقد طورت لجنة الخدمة المدنية الأمريكية (١٩٧٧) برنامجاً على الحاسب الآلى حصلت عليه من مطابع الحكومة الأمريكية (أنظر قائمة المراجع)، لتحليل علاقة طول مدة الخدمة/التسرب . وهذا البرنامج مفيد للكثير من المنظمات .

جدول (٣ - ٢)
مثال لحسابات معدل التسرب والبقاء
(ن=٥٠٠ موظف جديد فى مجموعة موظفى ١٩٧٨)

طول مدة الخدمة (شهر)	عدد المتسربين ولديهم فترة محددة من الخدمة	عدد المتبقين ولديهم فترة محددة من الخدمة	معدل التسرب الداخلى	معدل البقاء التراكمى
٦ أشهر أو أقل	١٠٠	٤٠٠	٢٠,-	٨٠,-
٧ - ١٢	٧٠	٣٣٠	١٤,-	٦٦,-
١٣ - ١٨	٤٠	٢٩٠	٨,-	٥٨,-
١٩ - ٢٤	٣٠	٢٦٠	٦,-	٥٢,-
٢٥ - ٣٠	١٥	٢٤٥	٣,-	٤٩,-
٣١ - ٣٦	١٠	٢٣٥	٢,-	٤٧,-

اجراء مقارنات لمعدلات التسرب فى المنظمة مع المعدلات الخارجية

من الأهمية عند اجراء مقارنات بين معدلات التسرب فى المنظمة والمعدلات الخارجية المتنوعة أن تكون المقارنة بين نفس النوع من المعدلات، مثل: معدل ترك العمل، معدل التسريح من الخدمة، الخ. من الأهمية كذلك أن تكون المقارنات محددة بأقصى قدر ممكن بالنسبة للصناعة، والوظيفة، والمنطقة والوقت. ومن سوء الحظ أن الحصول على البيانات المقارنة والمجدولة بهذا القدر من الدقة فى التحديد يعتبر أمراً صعباً برغم أن مكتب احصاءات العمل فى وزارة العمل الأمريكية يقدم فى سلسلة «Employment and Earnings» تقارير مفصلة حسب فئة: ترك العمل، التسريح من الخدمة، والمعدلات الاجمالية للتسرب. أما مكتب الشئون الوطنية (BNA) فيبين فى تقاريره معدلات التسرب الاجمالية حسب النوع العام للصناعة، وحجمها، ومنطقتها. وهو لا يوفر تقارير عن معدلات ترك العمل أو جداول بيانية متعاكسة.

التحليل الداخلى لمعدلات التسرب:

تعتبر التحليلات والمقارنات الخارجية لترك العمل ولمعدلات التسرب الاجمالية فى المنظمة، من وجهة النظر الإدارية، نقطة البداية فقط. وتجزئه معدلات التسرب حسب المتغيرات الفردية والتنظيمية المختلفة تعتبر ضرورية لتشخيص التسرب.

يبين الجدول (٣ - ٣) عدداً من المتغيرات التى قد تكون مفيدة فى التحليل الداخلى للتسرب. واستناداً الى هدف التحليل يمكن أن يكون التقسيم الفرعى للتسرب حسب أى من هذه المتغيرات مفيداً. وعلى أية حال يتم تحليل التسرب دائماً من زاوية متغير واحد فقط فى كل مرة. والتحليلات التى تستخدم عدداً من المتغيرات التى يحتمل أن تكون لها علاقة بالتسرب ستكون ذات قيمة أكبر بكثير من التحليلات التى تستخدم متغيراً واحداً فقط.

والاستخدام المتزايد لأنظمة معلومات الموارد البشرية المعتمدة على الحاسب الآلى يتيح اجراء تحليل منظم للتسرب ويمكّن من الجدولة المتعامدة للبيانات المتعلقة به حسب

المتغيرات المتعددة. و يستفاد من هذه الأنظمة فى تقارير ادارة التسرب المنتظمة وفى تحليل بحوث التسرب الخاصة. ومؤلف هذا الكتاب يحبذ استخدام مثل هذه الأنظمة، نظراً لزيادة متطلبات التقارير الحكومية، والحاجة الى تخطيط الموارد البشرية بفاعلية أكثر، وكذلك الى استرجاع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بصورة مباشرة وموثوق بها. وبالنسبة لصاحب العمل الذى لا تتوفر له مثل هذه الأنظمة، يمكنه القيام بجدولة متعامدة لمعدلات التسرب حسب المتغيرات المتعددة المختارة. وقائمة المتغيرات الموجودة فى الجدول (٣ - ٣) ليست شاملة. و تعتمد مجموعة المتغيرات المحللة على حاجة الإدارة و/أو على بحوث الموظفين المطروحة.

الجدول (٣ - ٣)

المتغيرات المفيدة فى التحليل الداخلى لمعدلات التسرب

الوظيفة	مدة الخدمة	الأداء
الإدارة	فئة ١ - تكافؤ الفرص الوظيفية (العنصر - العرق - الجنس)	الأداء المحتمل
المشرف	بيانات شخصية	القيم والتوقعات
مناوبة العمل	مستوى التعليم	الاتجاهات
الموقع	نوع التعليم	التوقعات المهنية
الوحدة	المكاسب	الأغراض السلوكية
القسم	تاريخ المكاسب	سبب التسرب
المهمة	الغياب	ملاحظات المتابعة
المصدر	التاريخ الوظيفى	

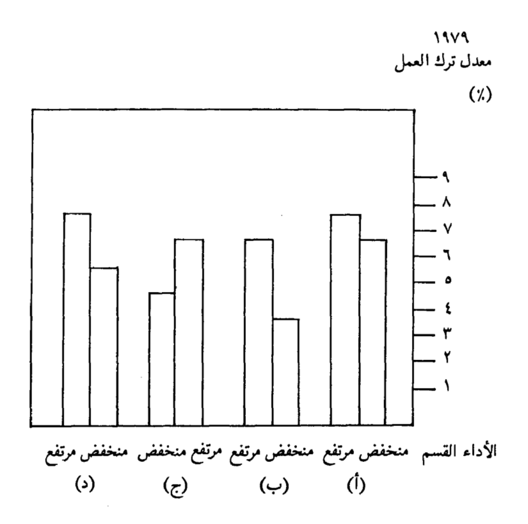
وعلى أية حال، هناك العديد من المتغيرات التى سنعطيها اهتماماً خاصاً فى الأقسام اللاحقة، بما فى ذلك الأداء، وفئات تكافؤ الفرص الوظيفية، إدراكات الموظفين، والاتجاهات، والتوقعات والأغراض.

التسرب حسب الأداء الحالى والمتوقع:

نركز فى هذا الكتاب بأكمله على أهمية ربط التسرب بالأداء الحالى والمتوقع. ونوضح فى الفصلين: الخامس والسادس أن البحوث التى تتطرق للتسرب لم تعالج هذه العلاقة بصورة كافية، وأن كثيراً من المنظمات تخفق فى تحليلها. و برغم ذلك تعتمد النتائج التنظيمية للتسرب على من يترك العمل ومن يتبقى فى المنظمة (انظر الفصل الثانى، جوديت، ١٩٦٠، جيلرمان، ١٩٧٤، ستو ١٩٨٠)، إذ أن مغادرة الموظفين ذوى الأداء الضعيف قد تكون فرصة لتوظيف بدائل ممن يتسمون بالأداء المرتفع. ومن الناحية الأخرى قد تكون لخسارة ذوى الأداء المرتفع والاحتمالية العالية ـ مع عدم ترجيح توظيف بدائل لهم من نفس النوعية ـ نتائج سلبية هامة على المنظمة.

والشكل (٣ ـ ١) يوضح لنا واحدة من سلسلة تحليلات الأداء والتسرب تبين معدل ترك العمل حسب القسم والأداء. وقد قامت بها إحدى المنظمات ذات الأقسام المتعددة. وفى هذه التحليلات كان معدل ترك العمل بين الموظفين المتخصصين وذوى الأداء المرتفع أكبر مما هو بين الموظفين ذوى الأداء المنخفض. و يتطلب هذا الموقف، و بوضوح، اجراء تشخيص إضافى. وتسهل عملية الجدولة المتعامدة للبيانات حسب متغيرات: مدة الخدمة، والوظيفة، والموقع، وسبب ترك العمل، وغيرها من المتغيرات ذات العلاقة فى اجراء هذا التشخيص. وفضلاً عن ذلك، فمن الأهمية بمكان أن نحدد سبب انخفاض التسرب بين الموظفين ذوى الأداء المرتفع فى القسم (ج). ويمكننا أن نعلم الكثير عن الأسباب والارتباطات الفردية والتنظيمية للتسرب من خلال التحليل المفصل لمثل هذه الاختلافات. وأخيراً، يحتمل أن يكون تحليل المعدلات الكلية للتسرب مضللاً اذا أسقط أداء المتسربين من الاعتبار.

يحتاج قياس الأداء والاحتمالية بشكل يتسم بالصدق والصحة الى اهتمام من جانب البحوث والإدارة (لاندى وفار، ١٩٨٠، دى كوتيس و بيتيت، ١٩٧٨، بورمان، ١٩٧٨). وعلى أية حال فان تحليلات التسرب من حيث فئات الأداء والاحتمالية ممكنة وأساسية لفهم وإدارة التسرب بفاعلية.



الشكل (٣ - ١) معدل ترك الموظفين المتخصصين للعمل حسب الأداء والقسم.

التسرب ومبدأ تكافؤ الفرص الوظيفية:

يخضع أصحاب العمل لضغط مستمر من أجل زيادة استفادتهم من أفراد الفئة المحمية (هولمز، ١٩٨٠). وتركز مجلة «الارشادات الموحدة لاختيار الموظفين» (Uniform Guidelines on Employee Selection) التى تصدرها الوكالة الفيدرالية للمديرين التنفيذيين (لجنة تكافؤ الفرص الوظيفية وآخرون، ١٩٧٨، ١٩٧٩، ١٩٨٠) ودليل العمل بموجب العقود الفيدرالية الذى يصدره المكتب الفيدرالى للعقود (وزارة العمل الأمريكية، ١٩٧٩) على ضرورة التمثيل الاحصائى للاقليات والاناث. ومع ان الارشادات والأدلة الاحصائية الحكومية المتنوعة يمكن أن تكون موضع انتقاد (انظر مثلاً، أبرام، ١٩٧٩، موبلى، ١٩٧٤، ١٩٨٠، موريس، ١٩٧٨ شارف، ١٩٧٩)، فإن من الواضح أنها يجب أن تحظى بالتركيز والاهتمام.

و يرتبط التسرب باهتمامات لجنة تكافؤ الفرص الوظيفية - مكتب العمل بموجب العقود الفيدرالية - من ناحيتين: أولاً - بقدر ماتترك الاناث والأقليات العمل فى المنظمة (أو يتم فصلهم من المنظمة) بقدر ماقد يؤثر التسرب عكسياً على التقدم نحو الأهداف الايجابية، و يساهم بوضوح فى تخفيض الاستفادة من مختلف فئات الوظائف. و بصفة خاصة فان هذا الأمر مزعج بالنسبة لفئات الوظائف التى يوجد بها عدد محدود من الأقليات والاناث المؤهلة (مثل الهندسة والمهن الحرفية، الخ)، و بخاصة أنه يصعب اجتذاب بدائل لهم. وثانياً - بقدر ما تختلف معدلات التسرب بين الفئات المحمية والذكور من القوقاز* - فمن الممكن القول بأن الاجراءات المتبعة فى المنظمة (مثل المعاملة بالنسبة للرواتب، الواجبات الوظيفية، المواقف الاشرافية،... الخ) هى التى تتسبب فى هذا المعدل المتفاوت للتسرب.. و بالطبع يمكننا القول أيضاً بأن الأقليات المؤهلة والإناث المؤهلات لديهم أعداد متزايدة من البدائل الوظيفية الخارجية الجذابة

---

* ذكر المؤلف «القوقاز» باعتبار القوقازيين اقلية فى الولايات المتحدة. (المترجم)

و يتم توظيفهم بشكل مكثف. ومهما كانت أسباب معدلات التسرب المتفاوتة فانها تحتاج الى تحقيق وتوثيق.

والنقطة التى نركز عليها هنا هى أن تحليل التسرب حسب وضع الفئة المحمية يعتبر هاماً لأغراض الإدارة الفعالة للموارد البشرية. ونظام معلومات الموارد البشرية يمكن أن يسهل كثيراً فى هذا النوع من التحليل. وعلى سبيل المثال تضمّن مؤسسة علوم المعلومات المتحدة (١٩٨٠) فى نشرتها المسماة «نظام العمل بموجب تكافؤ الفرص الوظيفية الموسع» (Expanded EEO Compliance System) تحليلات وتقارير عن حالات الفصل من العمل بسبب مجموعات متنوعة من العوامل مثل: الجنس، والسن، والوظيفة، والمرتبة، والفئة الوظيفية، وفئة تكافؤ الفرص الوظيفية، والوحدة التنظيمية وسبب الانفصال من العمل. وسواء أكان لدى المنظمة نظام معلومات آلى أم لا، فان مثل هذه التحليلات تعتبر هامة كأدوات للادارة.

وبما أن معدلات التسرب المتفاوتة والمفرطة موجودة فلابد من اجراء مزيد من تحليل وتوثيق الأسباب، وتطبيق الخطوات الكفيلة بمعالجة تلك الأسباب.

تقويم ادراكات، اتجاهات وتوقعات الموظفين:

تعكس الكتابات التى نوقشت فى الفصل الخامس والنماذج النظرية التى عرضت فى الفصل السادس مدى الصلة الوثيقة بين إدراكات وقيم واتجاهات وتوقعات الموظفين وعملية التسرب. و ينبغى أن يشمل تحليل التسرب الذى تقوم به المنظمة تشخيصاً لهذه المتغيرات.

و يبين نموذج موبلى وآخرون (١٩٧٩) لعملية التسرب والمعروض فى الفصل السادس أن فئات المتغيرات الخمس التالية بحاجة الى قياس من وجهة نظر الموظف:

١ - الرضا الوظيفى.

٢ - التوقعات وتقويم الوظائف البديلة فى خارج المنظمة.

٣ ـ التوقعات وتقويم الوظائف البديلة فى داخل المنظمة.

٤ ـ القيم والأدوار التى لاعلاقة لها بالعمل وعلاقتها بالسلوك الوظيفى.

٥ ـ الأهداف السلوكية للتسرب.

وسنناقش الفائدة التشخيصية ومقاييس كل واحدة من هذه الفئات العامة.

الرضا الوظيفى:

برغم أن العلاقة بين الرضا الوظيفى والتسرب ليست قوية بشكل خاص، فانها علاقة ثابتة. ومن الأرجح أن الموظفين الذين لايشعرون بالرضا يتسربون بصورة أكثر من الذين يشعرون بالرضى. والعلاقة وإن كانت ليست قوية، فإنها لا تدل على عدم ضرورة قياس الرضا، بل تدل على أن مقاييس الرضا يجب أن تضم الى المقاييس الأخرى للتنبؤ بالتسرب وفهمه.

وهناك عدد من المقاييس الموحدة للرضا الوظيفى: الدليل الوصفى للوظائف (سميث، كندول وهولن، ١٩٦٩)، واستبيان مينيسوتا عن الرضا الوظيفى، (ويسيس وآخرون، ١٩٦٧) ودليل الرضا الوظيفى (بريفيلد وروث، ١٩٥١). وبجانب ذلك هناك عدد من مؤسسات البحوث والاستشارات التى تسوّق دراسات موحدة و/أو شبه موحدة عن اتجاهات ومواقف الموظفين (مثل: مؤسسة بحوث الآراء وجمعيات البحث العلمى). وأخيراً، يمكن تصميم مقاييس الدراسة المحددة للمنظمة داخلياً و/أو بمساعدة المستشارين أو موظفى الجامعة.

ويمكن أن تكون دراسة مواقف ورضا الموظفين ـ كأداة تشخيصية ـ مفيدة، اذا كانت مصممة جيداً واذا تم التأكد من صحتها، وهى تتم تحت ظروف يشعر فيها الموظفون بالطمأنينة عند اعطائهم إجابة لطيفة، وإذا أعطى الموظفون مردوداً وكان فى استطاعتهم رؤية نتائج إيجابية من جراء مشاركتهم فى الدراسة. (انظر دنهام وسميث، ١٩٧٩ لمناقشة الدراسات التنظيمية بالتفصيل).

ومحتوى الوظيفة هو أحد الأ بعاد التى أظهر البحث السابق أنه يساهم بشكل بارز فى رضا وتسرب الكثير من الأفراد. والقياس المفيد لكيفية فهم وتقويم الموظفين لمحتوى وظائفهم هو الدراسة التشخيصية للوظائف (JDS) (هاكمان وأولدهام، ١٩٧٥). وهذا القياس الموحد يقوِّم تنوع العمل، وأهميته، وطبيعته، والاستقلال الذاتى فى العمل، المردود وكذلك الاختلافات الفردية ومتغيرات الرضا المتعددة.

ودراسات الموظفين التى تعتبر مفيدة بشكل خاص هى تلك التى تقيس أبعاد الرضا المختلفة، مثل: الراتب، ومحتوى الوظيفة، والاشراف، وزملاء العمل، وظروف العمل. وفضلاً عن ذلك فان اعادة اجراء الدراسات بصورة مرحلية تتيح تحليل التغيرات والاتجاهات، والاستخدام الأكبر للتحليلات الطولية بدلاً من التحليلات «العابرة» يعتبر ضرورة مستمرة فى بحوث التسرب.

توقعات وتقويمات الأدوار الداخلية فى المستقبل:

الرضا الوظيفى يهتم بالحاضر والماضى. وتحدد الاشارة الى ان تحليلات أسباب التسرب يجب أن تحتوى أيضاً على تقدير توقعات وتقويمات الموظفين لمستقبلهم فى نطاق المنظمة. هل يتوقع الموظفون أن تتحسن وظائفهم أم تتدهور؟ هل تسهم وظائفهم فى طموحاتهم المهنية؟ وما توقعات الموظفين بشأن فرص الترقية والنقل؟ ولا يدخل هذا التقدير المفصل لتوقعات وتقويمات الموظفين لمستقبلهم فى دراسات التسرب بصورة متكررة. ومن الناحية النظرية يمكن إيجاد قضية قوية نتيجة اعطاء أهمية أكبر لهذه الفئة من المتغيرات. وسنذكر مزيداً من النقاش عن هذا الموضوع فى الفصل القادم والخاص بتخطيط وإدارة المهنة.

البدائل الموجودة فى خارج نطاق المنظمة:

يؤكد نموذج تسرب الموظفين المعروض فى الفصل السادس على دور ادراك وتقويم الفرد للوظائف البديلة المتوفرة فى خارج نطاق المنظمة، إذ أن الموظفين يقومون، فى حالة وجود سوق حرة وتنافسية للعمل، باجراء تقدير مرحلى للبدائل من خلال الاعلانات

المتزايدة عن الوظائف الشاغرة وانتقال المعارف و/أو من خلال الا تصالات غير الرسمية. و برغم أن الموظف الذى لايشعر بالرضا أو الموظف الذى لديه تطلعات مهنية عالية قد يبحث عن بدائل، فإن الموظف الذى يشعر بالرضا والموظف الذى يتوقع ترقية مجزية فى داخل المنظمة ستجذبه البدائل من فترة لاخرى. ولهذا يجب أن تقوم المنظمة بين فترة واخرى بدراسة وتقو يم وضع موظفيها بما يكفل لها موقفاً تنافسياً قو ياً فى سوق العمل. ويمكن انجاز ذلك من خلال مقابلات الموظفين واستطلاع آرائهم ومن خلال التقدير المباشر للتنافس فى سوق العمل.

وتقوم كثير من المنظمات باجراء تحليل منتظم ومنظم لهيا كل أجورها ورواتبها مقارنة بالمنظمات التى تعمل فى نفس مجال عملها وفى سوق (أسواق) العمل ذات العلاقة. وكما سنبين فيما بعد، فان هذا النشاط على درجة عالية من الأهمية، اذ يحتاج المديرون فى ممارسته الى بيانات صحيحة عن الرواتب فى مجال وأسواق العمل المتعلقة بأعمالهم؛ حتى تتمكن المنظمة من تسعير هياكل رواتبها بفاعلية. و ينطبق نفس المنطق على العوامل الأخرى المرتبطة بقدرة المنظمه على جذب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.

لقد تم ربط متغيرات أخرى، عدا الأجور والرواتب، بالتسرب. فبرغم أن أجور المنظمة عالية وتنافسية، فإنها يمكن أن تخسر موظفين أكفاء بسبب ادراكهم أن هناك موظفين آخرين لديهم وظائف ذات محتوى أفضل وفرص أفضل للترقية وساعات عمل أكثر مرونة وإشراف أكثر دعماً وتأييدا وظروف عمل أفضل. وكما ينبغى أن تقوم المنظمة بدراسة الرواتب التنافسية، يجب ايضاً أن تعمل على تقو يم مدى منافسة العوامل التى لا ترتبط بالأجر والتى لها علاقة بجذب الموظفين الاكفاء والاحتفاظ بهم.

وتعتبر كل من: مقابلات ودراسات الخروج والمتابعة بين المتسربين، واستطلاعات رأى الموظفين، واستطلاعات رأى الأفراد الممثلين فى سوق العمل

المناسب، والتقويم المرحلى للوائح واجراءات الموارد البشرية المتبعة لدى المتنافسين، مصادر هامة ومحتملة للبيانات التحليلية فى تشخيص التسرب وتخطيط العمل.

العوامل التى لاعلاقة لها بالعمل:

يمكن أن تسهم القيم التى لاعلاقة لها بالعمل، مثل: وقت الفراغ أو أفضليات الموقع، فى التسرب و/أو بالتفاعل مع المتغيرات المرتبطة بالوظيفة فى إحداث التسرب. وفضلاً عن ذلك، يمكن أن يكون لكل من المسئوليات العائلية، والعائلات ذات المهن المزدوجة (أى التى يعمل بها كل من الزوج والزوجة)، والتناقض بين الأدوار التى لها علاقة بالعمل والتى ليس لها علاقة به، أثر على التسرب. و ينبغى أن يتجاوز تحليل أسباب التسرب العوامل المتعلقة بالوظيفة.

ويمكن تقويم العوامل التى لاعلاقة لها بالعمل من خلال: اجراء مقابلات مع الموظفين، بيانات مقابلة الخروج والمتابعة، تقويم سوق العمل المناسب أو الاضافات المحتملة لسوق العمل، جدولة الأعمال، النقل واللوائح الأخرى لأصحاب العمل الآخرين. وسنقوم فى الفصل القادم بمناقشة معانى ومضامين الأسئلة التشخيصية وإدارة التسرب المرتبطة بالعوامل التى لاعلاقة لها بالعمل.

النوايا السلوكية:

ان تصريح الموظف عن نيته فى البقاء بالمنظمة أو تركها هو من أفضل المنبئات الفردية عن التسرب. والأسئلة الخاصة بنوايا الموظفين فى البقاء بالمنظمة للأشهر الستة أو الأ ثنى عشر القادمة يمكن أن تكون مبطنة فى موقف موظف آخر أو فى مقاييس الرضا الوظيفى. وتعتبر مثل هذه البيانات السلوكية مشخصات مفيدة يمكن استخدامها فى تخطيط الموارد البشرية ونماذج التنبؤ (أنظر كروت، ١٩٧٥، موبلى، ١٩٧٧، موبلى وآخرون، ١٩٧٨).

مقابلات الخروج ومتابعة المتسربين:

لقد استخدمت مقابلة الخروج لفترة طويلة كأحد مصادر المعلومات حول أسباب

التسرب. ومع أننا نوصي باستخدامها، الا أننا يجب أن نعرف بأن مقابلة الخروج بذاتها تعتبر مصدراً للبيانات ولكنها لا تكفي لتحليل التسرب، إذ أن الموظفين الذين هم على وشك ترك العمل فى المنظمة قد لايكونون راغبين فى التعبير عنآرائهم بصراحة، لأنهم لا يريدون «حرق الجسور» من خلفهم، وقد يعطون اجابات مقبولة اجتماعياً فقط، و/أو ربما يكونون قد توصلوا الى تسويغات تبرر تركهم للمنظمة، وهذه التسويغات لا تعكس الأسباب الأصلية أو الأكثر وضوحاً لتركهم العمل.

ومن أجل أن تكون مقابلة الخروج فعالة، يجب أن يتم الإعداد لها والقيام بها، شأنها فى ذلك شأن أشكال المقابلة الأخرى، من قبل مقابلين متدربين وفى جو يشجع الفرد المغادر على الصراحة فى إبداء رأية.

ويجب على المنظمات أن تستخدم أسلوب استطلاع المتابعة بين الموظفين السابقين إذا كانت ترغب فى الحصول على مزيد من البيانات، إذ يستطيع المرء من خلال استطلاع المتابعة ان يقدر مدى الثقة ببيانات مقابلة الخروج. وفضلاً عن ذلك فان استطلاع المتابعة يُعطى المرء فرصة لتقدير ماإذا كانت توقعات وتقويمات الموظف السابق للدور الجديد، مقارنة بالوظيفة السابقة، قد تحققت أم لا. و يشير شنايدر (١٩٧٦) الى أن ظاهرة «العشب يبدو أكثر اخضراراً» قد تكون جزءاً من عملية اتخاذ قرار التسرب.

وقد ترغب المنظمة، فى حالتى مقابلة الخروج واستطلاع المتابعة، فى الأخذ باستخدام مصدر خارجى كالمستشار أو موظفى الجامعة. و يستطيع هؤلاء الأفراد الخارجيون ضمان عدم الكشف عن أسماء المستجيبين، وقد يثبتون أنهم أكثر حياداً فى الحصول على المعلومات الحساسة. ويمكن أيضاً أن يقوم الموظفون الداخليون باجراء استطلاعات المتابعة، اذ أن شركة بترولية كبيرة تحصل على (٦٠) بالمئة من الإجابات من خلال استطلاعاتها الخاصة بالمتابعة.

تحليل المجموعات:

ان متابعة مجموعات الموظفين والمقارنة المرحلية للمتسربين والمتبقين فى نطاق

مجموعات متنوعة هو من أساليب التحليل المفيدة بشكل خاص. ومن أمثلة مجموعات الموظفين: المهندسون الذين تم توظيفهم فى فترة معينة، والمديرون الإناث، والمتدربون الإداريون...الخ. وتستطيع المنظمة من خلال إجراء دراسات استطلاعية و/أو مقابلات مرحلية، ومن ثم مقارنة المتبقين بالمتسربين، أن تحدد المتغيرات، مثل: مفاهيم الراتب، محتوى الوظيفة، التوقعات المهنية... الخ)، والتغيرات المرتبطة بالتسرب. و يوفر تحليل المجموعات «صورة متحركة» لمفهوم واتجاهات وتوقعات الموظف، و يكون أكثر من مجرد «لقطات سريعة» لقطاع من الموظفين فى فترة زمنية معينة.

ربط العلاقة بين المواقف (الاتجاهات) والتكاليف:

نتناول فى الفصل الخامس العلاقة بين التسرب و بعض ادراكات واتجاهات ونوايا الموظفين. وفى الفصل الثانى ناقشنا التكاليف والنتائج المرتبطة بالتسرب، سواء الايجابية منها أو السلبية. والمسألة التى تتكرر فى إدارة الموارد البشرية هى كيفية التعبير عن مواقف أو اتجاهات الموظفين وسلوكهم بتعبيرات مادية.

وكما أشرنا فى الفصل الثانى والملحق (أ)، فقد تم بعض التقدم فى تقرير التكاليف الاستثمارية المرتبطة بالحصول على الموظفين وملء الشواغر (فلامهولتز، ١٩٧٤، جوستافسون، ملحق أ). وعلى أية حال، ينبغى الاهتمام بربط مثل هذه التكاليف بالاتجاهات والسلوك والتغيرات التى تطرأ عليها.

ومن المنظور الإدارى، يمكن أن يكون لربط تغيرات واتجاهات وإدراكات ونوايا الموظفين بنتيجة التسرب المالية فائدة كبيرة بالنسبة لتحليلات التكاليف ـ العوائد الخاصة بالسياسات والاجراءات والبرامج المصممة لتغيير الادراكات والاتجاهات والأغراض السلوكية. وهناك عدد من الباحثين من أمثال: ليكرت، ١٩٥٣، ليكرت وبوارز، ١٩٧٣، مايرز وفلاورز، ١٩٧٤، وميرفيس ولولر، ١٩٧٧، وضعوا مناهج تستجيب جزئياً لهذه المسألة.

اعتماداً على الكتابات المتوفرة فى ذلك الوقت، فقد رأى ميرفيس ولولر (١٩٧٧) أن الرضا الوظيفى والمشاركة ينبغى أن تكونا من بين أفضل المنبئات الاتجاهية للتسرب الاختيارى. وقد تم تقدير تكاليف التسرب باستخدام تكاليف الحصول على موظفين وملء الشواغر منهم والتكاليف الثابتة (ماسى وميرفيس، ١٩٧٦). و بايجاد العلاقة الاحصائية بين اتجاهات الموظف واحتمالية التسرب، من الممكن أن نقوم بتقدير بسيط للوفورات فى تكاليف التسرب المرتبطة بتغير معين فى الاتجاهات (أنظر ميرفيس ولولر، ١٩٧٧، للتفاصيل الخاصة بالأسلوب العلمى).

و برغم أن هذا المنهج يعتبر بداية هامة فى محاولة ربط تغيرات الاتجاهات والمواقف بتكاليف التسرب، فان هناك عدداً من المشكلات النظرية ومشكلات القياس التى تبقى بدون حل. ومنهج ميرفيس ولولر لايشمل أداء المتسربين أو النتائج الايجابية المحتملة للتسرب. وعلى سبيل المثال فان دالتون (١٩٨٠) يوضح أن هناك بعض الظروف التى يكون بها للتسرب مضامين إيجابية فى توفير التكلفة. وفضلاً عن ذلك، فإن المعادلات الاحصائية المستخدمة لربط اتجاهات واحتمالية التسرب لا تحصر الاتجاهات والتوقعات المتعددة التى نحتاج لها فى التنبؤ بالتسرب. وهناك حاجة واضحة لاجراء عمل إضافى من أجل تطوير أساليب علمية لربط الاتجاهات والسلوك الوظيفى بالتسرب وتكاليفه. والتقدم فى هذا المجال سيحسن كثيراً اتخاذ القرارات والتقويم الإدارى.

تحليل النتائج:

تناولنا فى الفصل الثانى أنواعاً مختلفة من نتائج التسرب الايجابية والسلبية. ويجب أن يكون التحليل التنظيمى الداخلى أكثر من مجرد تقويم لأسباب التسرب، بل يجب أن يشمل تحليلاً لنتائجه. وقمنا فى الفصل الثانى، الملحق أ والقسم السابق بدراسة العديد من مناهج وأساليب تقدير التكاليف. وعلى أية حال فنماذج التكلفة الموجودة حالياً حساسة بدرجة غير كافية لمختلف نتائج التسرب المحتملة سواء كانت سلبية أم

إيجابية. وتكمن المشكلة المستمرة فى عدم وجود مقياس عام لتحديد المنفعة من التسرب.

ولا يمكننا فى هذا الوقت توفير نظام للقياس يكون قادراً على تجميع نتائج التسرب المختلفة. وعلى أية حال فان إدراك ومعرفة مختلف النتائج، كتلك المقترحة فى الجدول (٢ - ١)، ووضع اجراءات لتقدير تكاليف مختلف أنواع النتائج الايجابية والسلبية بصورة متفرقة، إن لم تكن اجمالية، هو أمر ضرورى وممكن.

لقد عمل الكاتب لدى منظمة صناعية قامت بتشكيل قوة عمل من الأقسام المتعددة، من أجل وضع اجراءات لتقدير تكلفة نتائج التسرب وانعكاساته، اذ أن فى استطاعة ممثلين من: التصنيع، المحاسبة، الهندسة الصناعية، أنظمة المعلومات والموظفين، بما لديهم من وجهات نظر فريدة، أن يحققوا تقدماً بارزاً فى تطوير أساليب علمية لتقدير التكاليف، تكون مفيدة فى اتخاذ القرارات الادارية. وفضلاً عن ذلك، فقد قام فريق العمل بمهمة تطويرية تنظيمية مفيدة فى تجميع المكوّنات المتعددة للمنظمة وذلك للعمل على حل مشكلة تهم الجميع.

خلاصة:

عرضنا فى هذا الفصل عدداً من الأساليب العامة فى تحليل معدلات وأسباب ونتائج التسرب فى داخل المنظمة. و ينبغى أن يتضح لنا أن التحليل المفيد يحتاج الى أكثر من احتساب معدلات التسرب الاجمالية ومقابلة الخروج، ولربما الأساليب التحليلية الرئيسية فى كثير من المنظمات.

و يتطلب الأسلوب الذى نقترحه هنا وجود تحليل تفصيلى للتسرب حسب: الوظيفة، والأداء، وفئة تكافؤ الفرص الوظيفية، ومدة الخدمة، والموقع، والمشرف، والسبب، وغيرها من فئات التصنيف الأخرى المدونة فى الجدولين (٣ - ١، ٣ - ٣). و ينبغى أن يشمل التحليل معدلات الانفصال عن العمل والتسرب معاً. و ينبغى أن تشمل البيانات المتعلقة بالأسباب مايلى:

سجلات الموظفين، الاستطلاعات المنتظمة لرأى الموظفين، مقابلات الخروج، استطلاعات متابعة الموظفين الذين يتركون العمل والتحليلات التنافسية بحيث تحتوى على عوامل أخرى بالاضافة للتعويض النقدى. ويمكن أن تكون عملية متابعة حركة مجموعات الموظفين الذين يلتحقون بالمنظمة فى وقت واحد، من خلال استطلاعات أو مقابلات مرحلية، ومقارنة المتبقين بالمتسربين، أساليب تشخيصية مفيدة. ولا ينبغى أن تقوم الاستطلاعات والمقابلات بتقدير المفاهيم الوظيفية الحالية فحسب، بل يجب أيضاً أن تقدر التوقعات المتعلقة بحياة الفرد الوظيفية وبمفاهيم الوظائف البديلة و بالقيم التى لا علاقة لها بالعمل و بنوايا الموظف فى البقاء بالعمل.

ولايمكن تصميم استراتيجيات لإدارة التسرب والسيطرة عليه بفاعلية الا بعد أن يتم تجميع معلومات تشخيصية صحيحة عن أسباب وارتباطات ونتائج التسرب. ونعرض فى الفصل القادم الاستراتيجيات الممكنة للسيطرة على التسرب.

الفصل الرابع

السيطرة على تسرب الموظفين:

مقدمة:

نركز فى هذا الفصل على بعض الطرق التى تستطيع الإدارة من خلالها السيطرة على التسرب بفاعلية. ونؤكد ثانية بأن تعبير «السيطرة» لايعنى المحاولات غير المتمايزة للحد من التسرب. وناقشنا فى الفصلين: الثانى والثالث كثيراً من الحالات التى يكون بها للتسرب نتائج تنظيمية وفردية ايجابية. و يعنى تعبير السيطرة المستخدم هنا: ادارة التسرب بفاعلية، تشجيع التسرب حيثما يكون له نتائج إيجابية تامة، والسعى للحد من التسرب حيثما تكون له نتائج سلبية تامة.

ومن الممكن أن يكون هذا الفصل على شكل موسوعة من عدة مجلدات تبحث فى إدارة الموارد البشرية الفعالة. ولكن نظراً لتعقيد موضوع التسرب وتعدد الأوجه التى تكتنف طبيعته، فمن الواضح انه لا توجد أدو ية عامة أو وصفات مناسبة لإدارة التسرب. ولايسمح لنا المجال باجراء معالجة تفصيلية لجميع المناهج والأساليب التفصيلية لإدارة التسرب بفاعلية. والنقطة الجوهرية التى سبق ذكرها عدة مرات هى أن استجابات الإدارة للتسرب يجب أن ترتكز على تشخيص وتقويم أسباب ونتائج التسرب فى نطاق المنظمة. ونهدف هنا الى التركيز على بعض المجالات التى قد تحتاج الى ادارة التسرب بفاعلية أكثر. ونقترح بالنسبة لكل واحد من هذه المجالات عديداً من الأسئلة التشخيصية، وتأتى البيانات الخاصة بالاجابة عن هذه الأسئلة من الأدوات والمصادر التحليلية التى وردت مناقشتها فى الفصل الثالث. والمجالات التى تم اختيارها لتكون محل التركيز فى هذا الفصل هى: البحث عن موظفين لملء الشواغر،

والاختيار والتكيف المبكر، ومحتوى الوظيفة، واجراءات الرواتب، والاشراف، وإدارة الوظائف، وجداول الأعمال البديلة، والفرص الأخرى لإدارة التسرب بفاعلية.

البحث عن افراد لملء الشواغر، الاختيار، والتكيف الاجتماعي المبكر:

ان العمليات التي يمر بها الأفراد في اختيارهم للوظائف، واختيار المنظمات لهم لشغل تلك الوظائف توفر عدداً من الفرص لإدارة التسرب بفاعلية أكثر. و يرى وانوس (١٩٨٠) أن عملية الالتحاق بالمنظمة هي احدى عمليات المواءمة بين الموظف والمنظمة (ص ١٠). وتستند هذه المواءمة على: ميول وقدرات الفرد بالنسبة لمتطلبات الوظيفة، والقيم الفردية، والأفضليات، والممارسات، والمكافآت والظروف. وكما سنبين فيما بعد فان هذه المواءمة عبارة عن عملية مستمرة نظراً لأن الأفراد والمنظمات في حالة تغير مستمر.

و يعتمد الأسلوب التقليدي في المواءمة على تقدير أو تقويم المنظمة للفرد بالنسبة للمتطلبات التنظيمية والوظيفية. وأساليب الامتحانات الموحدة وعينات العمل وتقدير طلبات التوظيف حسب النقاط، وكشوف الجرد لسيرة الفرد الشخصية هي من بين الأساليب التقليدية لاختيار الموظفين، وقد تكون هذه الأساليب مفيدة حينما يتم التحقق من صحتها (آرفي ١٩٧٩).

وتبين الكتابات التي وردت مراجعتها في الفصل الخامس أن هذه الأساليب التقليدية في اختيار الموظفين يمكن أن تنبيء بالتسرب. و برغم أن قدرة الاختيارات الفردية على التنبؤ بالتسرب ليست قوية بشكل خاص، فإن هذه المنبئات تعتبر هامة في ادارة التسرب حينما تستخدم كمجموعة متكاملة. وكثير من أصحاب العمل ابتعدوا عن الاسلوب المنظم في اختيار الموظفين بعد ان حصلوا على الارشادات الحكومية المتزايدة في التعقيد بالنسبة لاختيار الموظفين (انظر آرفي، ١٩٧٩). وعلى اية حال، ففي الحالات التي تكون فيها تكاليف البحث عن موظفين لملء الشواغر والتدريب

والتوظيف البديل عالية ، وحينما تكون تكاليف اخطاء الاختيار عالية (كما فى أنظمة التقدم الوظيفى على أساس الاقدمية والأوضاع التى يحتمل أن تكون خطيرة) ، يعتبر التطوير المستمر لمنبئات التسرب الصحيحة جديراً بالاعتبار. وفى مثل تلك الحالات يستمر الكاتب فى تأييده القوى للتحقق من صحة وتطبيق أساليب الاختيار التقليدية .

واذا رغبنا فى ان تكون عملية المواءمة فعالة ، يجب ان يشترك فى هذه العملية كل من الفرد والمنظمة (وانوس، ١٩٨٠ ، بورتر ولولر وهاكمان ، ١٩٧٥)، إذ نجد أن الموظفين المحتملين والموظفين الجدد غالباً ماتكون لديهم معلومات غير دقيقة وتوقعات غير متوقعة. و يلخص وانوس (١٩٨٠) رايه فى هذا المجال بقوله أن البحث عن الأفراد والاختيار الواقعى لهم يمكن أن يعزز من عملية المواءمة و يزيد من الرضا ويخفض من التسرب الاختيارى .

والنظرة العامة الواقعية للوظيفة (RJP) هى إحدى الطرق التى يمكن للمنظمة استخدامها لتعزيز الواقعية . وأسلوب النظرة العامة الواقعية للوظيفة ليس اسلوباً فردياً ، بل هو «فلسفة أو اسلوب عام» (وانوس ، ١٩٨٠ ، ص . ٨٣). وتفترض هذه الفلسفة او الاسلوب أن إعطاء المرشحين أو الموظفين الجدد معلومات دقيقة وكاملة سيؤدى الى وجود مواءمة أفضل والى زيادة فى الرضا والالتزام والى تسرب أقل. ويمكن نشر المعلومات الواقعية من خلال الكتيبات والأفلام وأشرطة الفيديو، وعينات العمل الواقعية والمقابلات والمشرفين والموظفين الآخرين الذين تم تعيينهم حديثاً، ومن خلال هذه الاساليب معاً.

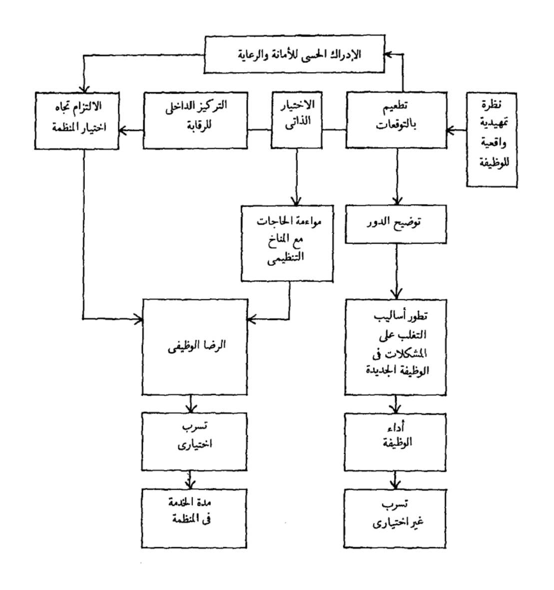
و يعرض لنا الشكل ٤ - ١ نموذج وانوس (١٩٧٨) لكيفية تأثير النظرة العامة الواقعية للوظيفة على التسرب، وذلك من خلال : «التطعيم الوقائى» ضد الجوانب السلبية للمنظمة ، وزيادة الاختيار الذاتى ، والالتزام القوى فى اختيار المنظمة .

ووجد هورنر (١٩٧٩) أن اعطاء النظرة التمهيدية الواقعية للوظيفة بعد الالتحاق بالمنظمة يمكن أن يكون أداة فعالة فى زيادة توضيح الدور، وفى تعليم مهارات التغلب

على المشكلات وتوضيح مكونات نموذج وانوس أيضاً. وقام كل من هورنر (١٩٧٩) ووانوس (١٩٨٠) بمراجعة ماكتب حول النظرة التمهيدية الواقعية للوظيفة والتسرب، وتوصل كلاهما الى أن النظرة التمهيدية الواقعية للوظيفة يمكن أن تساعد فى تخفيض التسرب الوظيفى. ومع انه مازال هناك الكثير لنتعلمه عن العمليات النفسية المرتبطة بالتسرب فإن أسلوب النظرة التمهيدية الواقعية للوظيفة هو أحد الاساليب التى تعتبر جديرة بالاعتبار فى ادارة التسرب بفاعلية.

تعتبر الفترة الزمنية التى تلى مباشرة تاريخ الالتحاق بالمنظمة هامة فى تشكيل اتجاهات وسلوك الموظف. ومن هنا يجب تزو يد الموظف الجديد بما يلى: صورة التوقعات الصحيحة لما تتطلبه الوظيفة وماتتوقعه المنظمة، وصورة واضحة لاحتمالات المكافأة التى يمكنه الحصول عليها، علاوة على تعزيز مكانته بين زملائه والمشرفين عليه وغيرهم. ومثل هذا التكيف الاجتماعى المبكر يختلف بشكل أساسى عن برنامج التعريف التقليدى لعدة ساعات.

وهناك الكثير من المنظمات التى تستخدم الفترة التجريبية كجزء من سياستها أو كجزء من اتفاقية التوظيف التى تبرمها مع الموظف. ومع ذلك فان الفترة التجريبية لا تستخدم بفاعلية. وحتى تكون هذه الفترة ذات فاعلية فينبغى أن توفر للموظف الجديد تقويماً ومردوداً منظماً، فضلاً عن «النصح المخلص» والتعليم الخاص والاستشارة والتقو يم المشترك بين الموظف وصاحب العمل لاحتمال نجاح استمرارية العلاقة الوظيفية بينهما. ويمكن اعتبار الفترة التجريبية امتدادا لتجربة الوظيفة. وحيثما تدرك المنظمة و/ أو الفرد أنه لايوجد تآلف وتوافق فقد يكون من المناسب أن يتم نوع من: التدريب والتطو ير الفردى، والنقل أو الاستغناء عن الخدمة. ومع ادراكنا لحقيقة أن اجراءات اختيار الموظف وتكيفه الاجتماعى المبكر لن تؤدى الى وجود مواءمة تامة فلابد فى هذه الحالة من نقل أو انهاء خدمات بعض الأفراد بصورة مبكرة. وهذا الأمر يكون مستحسناً من وجهتى نظر المنظمة والفرد على حد سواء.



شكل ٤ - ١ الآثار النفسية للنظرة التمهيدية الواقعية للوظيفة (RJP).

Source : From J. P. Wanous (1978), Realistic Job Previews : Can a procedure to reduce turnover also influence the relationship between abilities and performance? Personnel Psychology 31 : 251. Reprinted by permission of publisher author.

ترتفع نسبة التسرب بين الموظفين الجدد. وكلما كانت تكاليف التدريب والتوظيف البديل عالية، كان مثل هذا التسرب المبكر منفعة سلبية للمنظمة. وكلما كان الفرد الذي يترك الوظيفة يشعر بالفشل و/ أو لديه شعور بضياع الوقت أو الفرص، كان مثل هذا السترب منفعة سلبية للفرد.

وعلى العكس من ذلك يمكن أن يمثل التسرب منفعة إيجابية. وقد يكون التسرب مرغوباً فيه بين الأفراد غير القادرين على العمل بفاعلية للانتفاع من فرص التدريب والتطوير و/ أو للتوافق مع أو تغيير معايير المنظمة.

وادراك منا لحقيقة تغير الأفراد والمنظمات على حد سواء، وحقيقة الوضع الحالى لقدرتنا على قياس ومواءمة الأفراد والمنظمات بفاعلية، وحقيقة ان التسرب المبكر قد يكون ايجابياً أو سلبياً، يجعل من السذاجة ان نفترض أن عمليات البحث عن الأفراد والاختيار والتكيف الاجتماعى المبكر هى الجواب الذى يحقق لنا ادراة التسرب بفاعلية. وعلى أية حال لاينبغى أن يكون هناك جدل حول أهمية هذه العمليات فى إدارة التسرب بفاعلية، وبان الاهتمام بها غير وارد فى كثير من المنظمات. ومن الأسئلة التشخيصية الملائمة للتوظيف والاختيار مايلى:

١ - هل يبدو التسرب المبكر واضحاً؟
٢ - هل يمكن تحديد عدم وجود تطابق أو مواءمة فى الميول والقدرات؟
٣ - هل توجد لدى الموظفين الجدد فى المنظمة توقعات غير واقعية؟
٤ - هل تشمل عملية التوظيف والاختيار وسائل لنشر المعلومات الحقيقية عن الوظيفة؟
٥ - هل تم التحقق من صحة أساليب الاختيار مقابل معايير التسرب؟
٦ - هل تم تقويم منفعة أو جدوى أساليب اختيار الموظفين؟
٧ - هل تشمل عملية الالتحاق بالمنظمة أساليب لتعليم مهارات التغلب على المشكلات، لايصال توقعات الدور الذى سيلعبه الموظف واحتمالات الحصول

على المكافأة ولبناء أنظمة للمساندة الاجتماعية ؟

٨- هل تم وضع فترة تجريبية فعالة لتشمل تقويم ومردود وتدريس خاص واستشارة منظمة ؟

محتوى الوظيفة:

تبين فى خلاصتنا للكتابات المعروضة فى الفصل الخامس أن ادراكات وتقويمات الموظف لمحتوى الوظيفة هى أحد ارتباطات التسرب الأكثر تماسكاً وثباتاً. واوضحنا فى الفصل الثالث أن الدراسة التشخيصية للوظيفة (JDS)، هاكمان واولدهام (١٩٧٥)، هى إحدى الادوات التحليلية الهامة لتقويم ادراكات وتقويمات الموظفين لمحتويات وظائفهم. والشكل ٤ - ٢ يعرض لنا نموذج هاكمان وأولدهام. وكلما قوَّم الموظفون الأعمال بأنها مهمة ولها هويتها ومردودها وتنوعها، كان تصميم الوظائف بهذه الصفات معززاً للرضا عن محتوى الوظيفة ومخفضاً للتسرب.

يستخدم موبلى (١٩٧٦) التناظر الوظيفى بين العمل والغولف من أجل إيضاح عدة نقاط عن تصميم الوظائف. وكلما كانت الأهداف غير واضحة، كان المردود غير مباشر أو متأخر، وكلما تلاشى التنوع من خلال التخصص واضفاء الروتينية على العمل وانخفاض المسئولية والتقدير الذاتى للأمور ومراقبة الذات الى الحد الأدنى اصبحت لعبة الغولف وكثير من الوظائف مملة أو مثبطة لهؤلاء الأفراد الذين يبحثون عن أهمية العمل وذاتيته.

لايعطى جميع الأفراد قيمةً للوظائف «الغنية»، ومن غير الممكن إعادة تصميم جميع الوظائف. وهكذا فإن المسألة هى مواءمة المرء لقدرات ورغبات وقيم الأفراد مع متطلبات العمل والمنظمة بفاعلية. ويمكن أن يتم تحقيق ذلك بطريقتين: اتباع استراتيجيات تعتمد على الاختيار والتوظيف (الاختبارات، المقابلات، النظرات التمهيدية الواقعية للوظيفة، التجارب الوظيفية)؛ أو استراتيجيات تصميم الوظائف. ونظراً لازدياد متوسط التعليم والتوقعات لدى القوى العاملة؛ ونظراً لاتجاه قيم العمل

نحو رغبة أقوى فى الأهمية؛ وبما أن معدلات الاختيار ستصبح أقل احتمالاً فى أسواق العمل كما هو متوقع فى بقية سنوات هذا القرن، فان استراتيجيات تصميم الوظائف ستحظى بأهمية أكبر.

ويحتاج صاحب العمل الذى لديه موظفون ومرشحون ممن يعلقون أهمية خاصة بقيمة الوظيفة الى مواجهة هذه المشكلة والتعامل معها والا فانه (صاحب العمل) سيعانى من مشكلات التوظيف والتسرب الناتجة عن توفر فرص توظيف بديلة أمام هؤلاء الموظفين.

وقد تجد الصناعات التى لا تسمح لها هوامشها الربحية بالتنافس فى سوق عمل معين أن الوظائف ذات القيمة ستكون وسيلة فعالة للتنافس فى سوق العمل. وقد عمل الكاتب فى مصنع صغير للأدوات المعدنية وكان هذا المصنع قادراً، باستخدام هذا الأسلوب، على التنافس فى سوق عمل تسيطر عليه صناعات آلية تفوقه فى العدد والأجور.

ونقدم فيما يلى عينة من الأسئلة التشخيصية فى مجال محتوى الوظيفة:

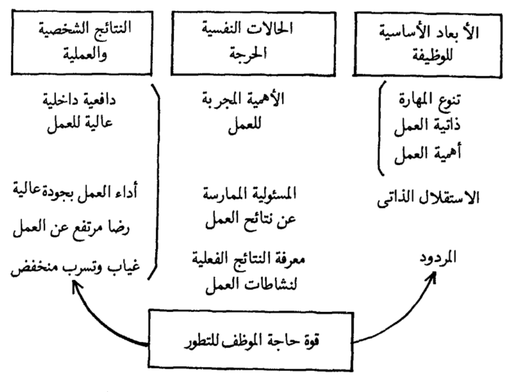
١ - هل يقوّم الموظفون (المتقدمون للعمل) العمل بأنه ذو أهمية وذاتية؟
٢ - هل يرتبط عدم الرضا عن محتوى الوظيفة بالتسرب فى المنظمة؟
٣ - هل يعتبر اعادة تصميم الوظيفة ممكناً؟
٤ - هل اعادة تصميم الوظيفة يجعل المنظمة أكثر قدرة على التنافس فى سوق العمل المحلى؟
٥ - هل تكاليف ونتائج التسرب هى الى الحد الذى يجعل التسرب مفضلاً على تكاليف/ عوائد إعادة تصميم الوظيفة؟

اجراءات الرواتب:

يشير البحث الملخص فى الفصل الخامس الى أن الاختلافات التنظيمية فى معدلات الرواتب ترتبط بمعدلات التسرب. ولما كانت هذه العلاقة بعيدة عن الصحة التامة ولا تنصب على التنبوء بالتسرب على مستوى الفرد، فمن الواضح أن المنظمات يجب ان

تستمر فى تقدير مدى قدرتها فى التنافس من حيث الأجور والمنافع فى أسواق العمالة المناسبة. وتستخدم دراسات الرواتب على نطاق واسع من أجل هذا الغرض، ولاحاجة لتفصيلها هنا.

وهناك عدة محاذير جديرة بالاعتبار، ففى المناطق التى تشهد هجرة داخلية للصناعة الجديدة مثلاً، يجب على صاحب العمل ان يتوقع أثر الصناعة الجديدة على السوق المحلية. و يتيح تقدير الإدارة المسبق لأثر أجور ومنافع الصناعة الجديدة إجراء تقويم لاستراتيجيات مواجهة المنافسة الجديدة فى الوقت المناسب.



شكل ٤ ـ ٢ نموذج دافعية العمل من حيث خصائص الوظيفة.

Source: from J. R. Hackman and G. R. Oldham (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology,** 60 : 159-170. Copyright (1975) by the American Psychological Association. Reprinted with permission of the publisher and author.

و يؤدى الانتظار حتى تصل الصناعة الجديدة الى وجود مخاطر تتمثل فى هجرة الموظفين، فقد رأى المؤلف عدداً من الأمثلة لهذه الظاهرة، و بخاصة فى المدن الصغيرة. وفى احدى الحالات استغرق حصول قسم فى مؤسسة كبيرة على موافقة لتعديل سلم رواتبه اثنى عشر شهراً من تاريخ انتقال صاحب العمل الجديد الى سوق العمل المحلية. وخلال هذه الفترة هاجر حوالى ٤٠ بالمئة من القوى العاملة الى الصناعة الجديدة.

و يرتكز التحذير الثانى حول الحاجة الى متابعة التنافس فى الأجور والعرض والطلب فى فئات وظيفية معينة. وفى بعض أسواق العمل، قد يؤدى عدم العرض الكافى لوظائف - مثل: محلل أنظمة، مبرمج، مهندس بترول أو حرفى ماهر - الى ممارسة ضغط محدد بالنسبة لأجور تلك الوظائف. وفى مثل تلك الحالات، ينبغى على المدير أن يقوّم الحاجة الى تعديل الأجور لمثل تلك الوظائف حتى ولو لم تجد تسويغاً لها من التقويم الداخلى للوظائف. ومن الممكن تبرير التسارع فى منحنيات تطور الرواتب بالنسبة للوظائف النادرة.

ويجب أن تتمتع الإدارة بمرونة التحرك بسرعة بالنسبة لتنافس الرواتب فى أسواق العمل الجغرافيه أو الوظيفية ذات القدرة العالية على التنافس. و يلاحظ المؤلف أن بعض المؤسسات الكبرى ذات أنظمة الرواتب المركزية والموحدة يمكن أن تجد نفسها لاتمتلك ميزة المنافسة، لأنها تأخرت فى الاستجابة للتغيرات فى أسواق العمل الجغرافية أو الوظيفية.

وفى حالة عدم قدرة صاحب العمل على أن يكون منافساً فى الاجر فى سوق العمل ينبغى له ان يهتم بعوامل أخرى، مثل: محتوى الوظيفة أو الاشراف، اذ أن هذه العوامل تتيح له توظيف قوة عاملة ذات كفاءة مع الاحتفاظ بها.

اعتبارات المساواة الداخلية:

ان إدراك ومعرفة نظرية ولوائح الرواتب الحديثة للتنافس فى الرواتب لا تزداد فقط بالنسبة لسوق العمل، بل ايضاً بالنسبة لادراكات الموظفين للمساواة الداخلية فى

رواتب الوظائف بالمنظمة. اذ تعتبر عملية تقويم الوظائف الموضوعة والمفهومة جيداً ذات أهمية بالنسبة للمساواة الداخلية. وهناك الكثير من الكتب التى تحتوى على اجراءات تقويم الوظائف، ولذلك فلن تتم مناقشتها فى هذا الكتاب.

ومن بين الانعكاسات التى تطرأ بسبب زيادة الحد الأدنى للأجور والمنافسة على الجامعيين حديثى التخرج فى حقول، مثل: الهندسة والمحاسبة، وبسبب الندرة فى بعض الوظائف التى تحتاج الى مستوى معين لشغلها، وجود ضغط بين الموظفين الجدد والموظفين الذين لديهم عدة سنوات من الخدمة فى المنظمة. وقد يزداد هذا الضغط بسبب وجود التضخم المستمر وانحسار توفر الشباب فى الحقبة القادمة. وادراك عدم المساواة بين هؤلاء الذين يواجهون هذا الضغط يمكن أن يسهم فى وجود التسرب اذا توفرت البدائل. والقيام بمحاولات للحد من هذا الضغط وغيره من اشكال عدم المساواة المدركة تعتبر محاولات صعبة ولكنها مهمة فى السيطرة على التسرب.

الراتب، الأداء والتسرب:

اذا كان الراتب عبارة عن مكافأة يتم اعتبار قيمتها بالنسبة لما ستشتريه و/ أو لما تمثله (مثل، التقدير والاحترام، التحصيل، المركز، الخ)، واذا كان أداء الفرد قابلاً للقياس وكان بالامكان مراقبة الموظف، عندئذ يعتبر ايجاد رابطة قوية بين زيادات الرواتب والأداء استراتيجية مفيدة للدافعية (لولر، ١٩٧٣، ١٩٨١، موبلى، ١٩٧٤). واذا عرفنا مستويات التضخم الحديثة فسيكون عدد كبير من الأفراد غير راضين عن مبالغ الزيادات الأساسية فى رواتبهم. ويمكن، على أية حال، ان يكون هناك تأثير ايجابى للراتب اذا كانت القيمة النسبية لزيادة الراتب مرتبطة بالأداء.

والسؤال الادارى المناسب هنا هو: من هم الذين يشعرون بعدم الرضا: ذوى الأداء الجيد أم الضعيف؟ يؤيد كثير من المديرين منح زيادات لجميع الموظفين. ولهذه السياسة غير المتمايزة فى اعطاء المكافأت أثر فى مكافأة عدم الكفاءة ومعاقبة الكفاءة. وهذه اشارة لذوى الأداء الضعيف بأن الأداء لاصلة له بالراتب. وبرغم عدم رضا

الفرد ذى الأداء الضعيف عن قيمة الزيادة، فانه يطمئن ثانية بأنه حصل على نفس الزيادة التى حصل عليها أى شخص آخر.

وكذلك الأمر بالنسبة لذى الأداء الجيد، فقد تم اشعاره بأن الأداء لاصلة له بالراتب. ومع انه غير راض عن قيمة الزيادة، إلا أن عدم رضاه قد يزداد لأن اداءه الجيد كوفىء بنفس الطريقة التى كوفىء بها ذو الأداء الضعيف. وقد تكون استجابته لذلك بخفض أدائه أو بترك العمل اذا توفرت له وظائف بديلة. وكما ذكرنا سابقاً فان نتائج التسرب تختلف كثيراً بالنسبة لذوى الأداء الجيد والضعيف.

ونقطة الجدل هى ان الراتب ليس فقط هو المكافأة المهمة، ولكنه اكثر المكافآت الملموسة والمسيطر عليها تنظيمياً، وهو لذلك اشارة فعالة وقوية. وقد يؤدى الاخفاق فى اعطاء مكافآت أكبر للعاملين الجيدين بدلاً من الضعفاء الى المساهمة فى حصول تسرب بين الأفراد الذين تكون رغبة المنظمة فى فقدهم هى الآقل. وليس هذا للحد من المشكلات التى تحصل باستخدام القياس الصحيح للأداء (بورمان، ١٩٧٩، لاندى وفار، ١٩٨٠). ويحاول المديرون مراراً تفادى الأخذ بنظام الراتب ـ الأداء حتى عندما يمكن تصنيف الأداء بشكل كافٍ ليتناسب والمكافأة التفاضلية.

وتشتمل عينة الأسئلة التشخيصية فى مجال الرواتب على مايلى:

١ - هل أجريت الدراسات المسحية للرواتب من أجل تقويم التنافسية فى أسواق العمل ذات العلاقة ؟

٢ - هل تم تنفيذ برامج منتظمة ومنظمة لتقويم الوظائف ؟

٣ - هل تتم تعديلات الرواتب استجابة لوظائف تنافسية معينة ؟

٤ - هل تم توقع أثر الصناعة الجديدة فى المنطقة ؟

٥ - هل يتم وضع استراتيجيات تنافسية بديلة فى حالة عدم امكانية التنافس بالأجور؟

٦ - هل تمت مواجهة مشكلات ضغط الأجور؟

٧- هل تم تحليل أداء ومكتسبات المتسر بين والمتبقين؟
٨- هل تتبع المنظمة سياسة ربط زيادة الراتب بالأداء؟
٩- هل يدرك الموظفون حلقة الوصل بين زيادات الرواتب والأداء؟
١٠- هل المتسر بون من ذوى الأداء المرتفع أقل رضا عن سياسات الرواتب من المتبقين؟

المنافع (المزايا) الاضافية:

قد يساهم نظام المنافع الاضافية التنافسى فى جذب الموظفين والمحافظة على بقائهم، ولكن النسبة المئوية المتزايدة للتكاليف الاجمالية المخصصة لمثل هذه المنافع تملى على الادارة أن تقوم بادارة هذه المنافع جيداً. ويمكن تقويم تنافسية منافع المنظمة من خلال الدراسات المسحية للمنافع بطريقة مشابهة للدراسات المسحية للرواتب. وعلى أية حال فمن الأهمية أن ندرك أن ادراك الموظف لتنافسية هذه المنافع هو الذى يحكم التأثيرعلى التسرب. فاذا كانت المزايا تنافسية فيجب على المنظمة أن تخبر الموظفين بهذه الحقيقة.

تعتبر برامج المزايا الموضوعة على أساس «المعايير» والتى يستطيع الموظفون بموجبها الاختيار، برامج مقبولة ومغرية من الناحية النظرية. وتتيح مثل هذه البرامج ايجاد مواءمة أفضل لقيم وحاجات الموظف وخيارات المنفعة. وبرغم أن هذه البرامج لم يتم اتباعها على نطاق واسع، ربما بسبب الاهتمام بالتكاليف الإدارية المحتملة لها، فانها ستبقى جديرة بالاعتبار.

والمزايا ذات فترة الاستثمار الموسع هى احدى طرق عدم تشجيع التسرب. وعلى أية حال فإنه مع ازدياد الضغوط الحكومية والتنافسية لتخفيض فترات الاستثمار، فقد تكون هذه الطريقة بمثابة استراتيجية غيرفعالة.

والمشكلة الجوهرية التى تكتنف المزايا من منظور التسرب هى انها لا ترتكزعموماً على الأداء. وهكذا فهى متوفرة لجميع الموظفين أو للموظفين فى فئات عريضة متنوعة،

مثل: المدير التنفيذى المعفى وغير المعفى والعامل بالساعة أو بالراتب... الخ. ولذلك فان برنامج المزايا الذى ينطوى على تنافس مرتفع قد يفيد فى عدم تشجيع التسرب بين الموظفين الذين من عادتهم الأداء الضعيف. وطالما كانت هذه هى الحالة فقد تجد المنظمة أن من المفيد لها أن تأخذ بتحويل جزء من تكلفة المزايا الاجمالية الى مزايا أو مكافآت ترتبط بالأداء. وتأثير ذلك يكون بمكافأة الأداء الجيد و بعدم تشجيع التسرب بين ذوى الأداء الجيد.

وفيما يلى عينة من الأسئلة التشخيصية فى مجال التسرب والمزايا:

١ - هل برامج المزايا الوظيفية تنافسية ؟

٢ - هل يدرك الموظفون تنافسية برامج المزايا الوظيفية؟

٣ - هل برامج المزايا الوظيفية ذات «المعايير» تزيد من قيمة المزايا للفرد وللمنظمة ؟

٤ - هل يمكن تحويل جزء من إجمالى تكاليف المزايا الى مكافأت ترتبط بالأداء؟

القيادة والاشراف:

يعتبر اكتساب الموظف للقيمة وللمكافآت أساسى لارتباطه بالمنظمة، ويمكن أن يتأتى هذا من عدة مصادر. وكما سبقت مناقشته، فإن محتوى الوظيفة يعتبر مصدراً رئيسياً للمكافأة الداخلية، أى اكتساب قيم مثل الأهمية والذاتية، فى حين ان الراتب (التعويض) هو أكثر أشكال المكافأة الخارجية وضوحاً. وعلى أية حال، يمكن ان يكون المشرف المباشر أيضاً مصدراً هاماً ومسهلاً لاكتساب الموظف للقيمة والمكافأة، ويمكن له أن يلعب دوراً هاماً فى إدارة التسرب.

و يتحكم المشرف بمكافأة هامة ألا وهى الثناء (لاثام وو يكسلى، ١٩٨٠). ونظراً لما يواجهه المشرفون من ضغوط الوقت ومتطلباته فانهم لا يوجهون اهتماما كافيا للعمل الاشرافي الاساسي والهام - الثناء على أداء الموظفين. وعند تحليل العلاقة والتفاعل بين الموظف والمشرف نجد دائما ان المشرفين يصرفون وقتا أكثر فى توجيه النقد للموظفين أكثر من الثناء عليهم وعلى أدائهم. ومن المبادىء الثابتة لنظرية التعزيز هى أن مصدر

التعزيز والموقف المحيط بالتعزيز الايجابي - فى هذه الحالة اعطاء المشرف للثناء - يبنى ارتباطا عاطفيا ايجابيا تجاه المصدر والموقف. وحرى بالمشرفين على التدريب ان يبحثوا فى الثناء والتعزيز الايجابى من منظورى : دافعية العمل والتسرب.

ومادام المشرف يوجد علاقة شخصية إيجابية مع الموظفين، و يظهر اعتبارا للموظف ويخلق بيئة مساندة فان الموظف قد يصبح أقل اتجاها لترك العمل بسبب ارتباطه العاطفى بالمشرف. ومع أن العلاقات الشخصية بين المشرف والموظف مرغوب فيها فإن هناك مخاطرتين رئيسيتين تكتنفان هذه العلاقة. فاذا كان الارتباط الوحيد للموظف مع المنظمة هو من خلال المشرف وتغير هذا المشرف فسيتلاشى مثل هذا الارتباط. وهكذا يجب تنمية الارتباطات المتعددة للموظف. وفضلا عن ذلك فان وجود علاقة شخصية قوية بين الموظف والمشرف لا ينبغى ان تتدخل فى مسئولية المشرف عن التقويم النقدى للاداء، وفى إعطاء المكافآت التفاضلية على اساس الأداء، وفى وضع توقعات عالية للاداء وللأهداف. هذا ويمكن السيطرة على كلتا المخاطرتين بحيث لا تؤثران على مزايا بناء ارتباطات إشرافية ايجابية.

والطريقة التى يستطيع بها المشرف المساهمة فى ادارة التسرب هى قيامه بتسهيل اكتساب الموظف للعمل. و يستطيع المشرف ان يسهم فى انجاز العمل من خلال إيجاد ظروف تمكن الموظف من التحصيل، ومن خلال توفير المردود والاحترام، وإزالة العوائق الموجودة أمام الأداء. ويجب على المشرف ان يضع احتمالات للمكافآت التى تخضع لسيطرته. والمشرف الذى يخفق فى ايجاد بيئة يتم فيها تقدير ومكافأة تحقيق الأهداف، يساهم فى التسرب بين الموظفين الذين يحتمل ان يكونوا من ذوى الاداء الأفضل. والى جانب ذلك فان اخفاق المشرف فى ايجاد احتمالات للمكافأة قد يعزز ذوى الأداء الضعيف الذين ينبغى عليهم اما ان يحاولوا تحسين أدائهم أو البحث عن أدوار أخرى داخلية او خارجية.

و يستطيع المشرف كذلك أن يلعب دوراً مهماً فى مرحلة التكيف الاجتماعى المبكر للموظفين الجدد (جراين، ١٩٧٦)، فالمشرف هو مصدر رئيسى لتزويد الموظف الجديد بالمعلومات المتعلقة بدوره وتوقعاته ومردود عمله، الى جانب مساندته اجتماعياً. وتشمل النشاطات الإشرافية المتعلقة بالموظف الجديد مساعدته من خلال: الحد من غموض الموقف الجديد، وتعريفه بامور ومعايير العمل وشبكات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وتشكيل سلوكه من خلال تعزيز اقترابه من السلوك الوظيفى المرغوب. ان التدريب الإشرافى ونشاطات التطوير الموجهة لتعليم ومحاكاة الموظفين الجدد بفاعلية تستحق الاكتشاف والبحث من جانب العديد من المنظمات. و يلعب المشرف دوراً مهماً فى تدريب الموظفين وتطوير الوظائف. و يستطيع المشرف من خلال النقاش المفتوح مع الموظفين فيما يتعلق بالحاجات التدريبية والطموحات الوظيفية والعمل لايجاد فرص التدريب والتطوير المناسبة أن يسهل عملية التطوير الداخلى للموظفين و يعزز من ارتباطهم المستقبلى بالمنظمة.

يلعب المشرفون أحياناً دوراً سلبياً جداً فى تدريب وتطوير الموظفين. فالتدريب يمكن أن يأخذ الموظفين بعيداً عن الوظيفة، كما أن النشاطات التطويرية قد تعجل بنقل أو ترقية الموظف. ومن وجهة نظر المشرف تعتبر هذه النتائج غير مرغوبة. ولمواجهة ذلك ينبغى على المنظمة أن تضع أهدافاً واضحة و بدائل للمكافأة بالنسبة لدور المشرف فى تدريب وتطوير المرءوسين. ويجب على المنظمة، فضلاً عن ذلك، ان توفر المساندة للمشرفين من خلال اللوائح والممارسات والاجراءات والتدريب الذى يتيح تحقيق الأهداف التى وردت مناقشتها فى الفقرات السابقة.

وفيما يلى عينة من الأسئلة التشخيصية فى مجال الإشراف:

١ - هل يقوم المشرفون بإيجاد بيئة عمل مساندة؟

٢ - هل يقوم المشرفون بتسهيل اكتساب الموظف للعمل؟

٣ - هل يقوم المشرفون بوضع احتمالات للمكافأة؟

٤ ـ هل المشرفون مدربون على إدارة تعليم ومحاكاة الموظفين الجدد بفاعلية ؟
٥ ـ هل المشرفون مشاركون نشطون فى تدريب وتطوير المرءوسين ؟
٦ ـ هل تقوم المنظمة بتزويد المشرفين بالاجراءات والتدريب والمكافآت، نظراً لقيامهم بتحقيق الأهداف السابقة ؟

تخطيط وتطوير المهنة :

يرى نموذج موبلى وآخرون (١٩٧٩) للتسرب أن التسرب يرتبط بالرضا الحالى والتوقعات المستقبلية وتقويم الوظائف والأدوار فى نطاق المنظمة وخارجها . وبالنسبة للموظفين الذين يقدرون التعلم و/أو صقل المهارات والقدرة والذين يسعون الى تحسين أدائهم الوظيفى، من الممكن أن يسهم التدريب والتطوير الذى توفره لهم المنظمة فى الرضا الوظيفى . وفضلاً عن ذلك فان بعض الاقتصاديين يرون أن التدريب المحدد الذى توفره المنظمة يمكن أن يخفض من الحركية، وذلك من خلال بناء معرفة ومهارات خاصة ومحددة بالمنظمة، ولايمكن نقلها الى خارج المنظمة (بيكر، ١٩٦٤) .

ومع أن الموظفين قد يشعرون بالرضا عن وظيفتهم الحالية، فانهم قد يتركونها لأنهم لا يتوقعون بان تكون لديهم القدرة على مواجهة ادوارهم المستقبلية . وبجانب ذلك قد يصبح الموظفون المعتبرون أكثر تشوقاً لترك العمل عندما تحصل تغيرات فى مسار مهنتهم وتطلعاتهم وقيمهم الشخصية وحياتهم العائلية . ولقد وصفنا عملية التوظيف والاختيار، فى قسم سابق، بأنها عملية مواءمة . وعلى أية حال فان هذه العملية تمتد الى أبعد من الاختيار الأولى، ويمكن اعتبارها مستمرة طيلة الحياة الوظيفية للموظف (شين، ١٩٧٨) .

ويرى شين (١٩٧٨) أن عملية المواءمة هذه ليست امتيازاً وحيداً (١٩٧٨) للمنظمة، فهى كذلك بالنسبة للفرد . وفضلاً عن ذلك فان شين (١٩٧٨) يرى ضرورة إدراك عملية تخطيط وتطوير المهنة للأبعاد المتعددة التالية :

١ ـ ينبغى أن يؤخذ الشخص الكلى والمتغير بعين الاعتبار، أى التطوير الذاتى،

وتطو ير المهنة وتطو ير العائلة وتفاعلها معاً مع مرور الوقت (ص. ٦).

٢ - ينبغى تحليل وفهم مسارات وتتابعات المهنة وتفاعلاتها فى نطاق الوظائف وفى نطاق المنظمة (ص. ٧).

٣ - ينبغى تجميع جهود التطو ير التنظيمى مع البرامج الواضحة لتطو ير المهن (ص. ٩).

٤ - يجب تحليل وفهم ثقافة أو مناخ المنظمة بالنسبة للنجاح والتطور الوظيفى (ص ص ١٠ - ١١).

٥ - يجب فهم التغيرات الاجتماعية وانعكاساتها على عمليات التطو ير الوظيفى (ص. ١٢).

و بتعبيرات أكثر تحديداً فان المنظمة بحاجة الى تزو يد الموظفين بالأمور التالية: معلومات دقيقة عن مسارات المهنة المحتملة؛ مردود صحيح عن احتمالاتهم المقدَّرة فى المسارات المختلفة للمهنة؛ فرص للتقو يم الذاتى الصحيح؛ مكافآت للتطو ير الذاتى؛ وفرص تطو يرية مبرمجة. ومن بين المكونات المهمة لعملية تخطيط وتطو ير المهنة القابلة للتطبيق: أنظمة المساندة الوظيفية على نطاق واسع؛ والاستشارة الوظيفية والشخصية؛ والمصلحة الوظيفية التى يتم تحديثها بانتظام؛ ووحدات أفضلية التوقع والموقع فى أنظمة معلومات الموارد البشرية؛ وأنظمة المكافآت لتطو ير المرءوسين؛ ودمج التخطيط الاستراتيجى وتخطيط الموارد البشرية وعملية التطو ير الوظيفى.

ومن الأهمية ان ندرك أن عملية التخطيط والتطو ير الوظيفى القابلة للتطبيق، والتى تشمل تقويماً متواصلاً من جانب الموظف والمنظمة لاحتمالات النجاح فى مسارات المهنة المتنوعة، ستثير التسرب فى بعض الحالات. و بقدر ما تدل: الذات، والمهنة، والعائلة و/أو الحاجات التنظيمية المتغيرة على وجود عدم مواءمة، بقدر مايكون التسرب هو أفضل نتيجة للفرد وللمنظمة على حد سواء.

ومن الأهمية أيضاً أن ندرك أن المواءمة المقبولة الآن بين الفرد والوظيفة لا تحتاج الى تمزيق باسم التطوير أو الحركية الى القمة، فقد يقرر بعض الأفراد عدم الرغبة فى المزيد من الحركية والتنقل الى الأعلى. وكلما كان الفرد كفئاً فى دوره الحالى، وتم تطوير المهنة بالنسبة لعدد كبير من الموظفين الآخرين دون إعاقة، كان ذلك نتيجة مقبولة تماماً بالنسبة للمنظمة. وما نريد قوله: إن المنظمات التى تنتهج فلسفة «الحركة إلى أعلى أو الخروج من المنظمة» ينبغى عليها أن تعيد اختبار تكلفة / عائد تلك الفلسفة.

وترتبط بعملية تطوير المهنة الحاجة المتزايدة للاحتفاظ بالموظفين، والتى بدورها ترتبط بتكنولوجية و/أو الأعمال المتغيرة للمنظمة. وكلما نضجت الصناعات وتنوعت واوجدت مشروعات جديدة، كان بالامكان نقل مهارات وقدرات ومعرفة الموارد البشرية. وصناعة الزيت مثال جيد على ذلك، فكلما زاد التركيز على الزيوت الصناعية والمشروعات الجديدة والمتنوعة، قلت الحاجة الى الأفراد للعمل فى الأعمال التقليدية، مثل: التسويق بالمفرق والتنقية. ولما كان التسرب أحد الاستجابات لهذه التغيرات فان إعادة التدريب هو الاستجابة الأخرى لذلك.

وبالقدر الذى يكون به سوق العمل ضيقاً للأفراد المطلوبين للأعمال المتغيرة أو الجديدة، تكون تكلفة الاحتفاظ بالموظفين الجيدين الذين قد يتم الاستغناء عنهم فعالة بالنسبة للمنظمة. وبالنسبة للموظفين الذين اكتسبوا كثيراً من المعرفة التنظيمية وأظهروا كفاءة فيها، فان الاحتفاظ بهم فى مجالات تحتاج الى موظفين جدد قد تكون ذات فاعلية. وعلى سبيل المثال قد يكون الاحتفاظ بمهندسى التنقية فى مجال اكتشاف الزيت والزيوت الصناعية أو الاحتفاظ بموظفى التسويق فى أنظمة المحاسبة والحاسبات الألية فعالاً من حيث التكلفة. وهناك عدد من الجامعات المجهزة للمساعدة فى إعادة التدريب لمثل هذه المشروعات.

وأخيراً فاننا نؤكد أن قيم وتوقعات ومدارك الأفراد لفرص التطور الداخلى هى التى ترشدهم إلى اتخاذ قرار التسرب. وبرغم أن المنظمة قد تتبع مساراً رشيداً لتطوير المهنة

بالنسبة للفرد، فانه اذا لم يستطع الفرد أن يفهم هذا المسار و يعمل على تقويمه إيجابياً فقد يكون التسرب هو النتيجة. وفضلاً عن ذلك فان مسار المهنة الذى يتم تقويمه إيجابياً فى مرحلة ما قد لايتم تقويمه كذلك فى مرحلة أخرى. واذا أردنا ان تكون عملية تخطيط وتطوير المهنة عملية فعالة، فلا بديل عن وجود حوار ثنائى متواصل بين المنظمة والفرد.

ولايسمح لنا المجال هنا لتفصيل مناقشة عمليات تخطيط الموارد البشرية وتطوير المهنة. ولايسعنا إلا أن نوجه القارىء الى مرجعين حديثين ومفيدين جداً لكل من ووكر (١٩٨٠) وشين (١٩٧٨) فى هذا المجال.

وفيما يلى بعض الاسئلة التشخيصية فى مجال تخطيط وتطوير المهنة:

١ - هل يشارك الموظفون بنشاط فى تخطيط مهنهم الوظيفية؟

٢ - هل تم توفير فرص للتقويم الذاتى، ومعلومات عن احتمالات المهنة ونظام للمكافأت للتطوير الذاتي وتطوير المرءوسين؟

٣ - هل يتسرب ذوو الأداء المرتفع والقدرات العالية بسبب نقص المعلومات أو الفرص لتطوير المهنة؟

٤ - هل تستند عملية تطوير المهنة على نظام مباشر يعكس التغيرات الثابتة فى الحاجات الفردية والتنظيمية؟

٥ - هل تتواءم برمجة التطوير مع تخطيط التطوير؟

٦ - هل التركيز غير المناسب على الحركية الى الأعلى أو التنقلات التطويرية الجغرافية تؤدى الى التسرب غير المطلوب بين الأفراد الأكفاء؟

٧ - هل تم تقويم فاعلية تكلفة إعادة التدريب، مقارنة بالتسرب وفى ضوء التكنولوجيا أو الأعمال المتغيرة للمنظمة؟

جداول العمل الزمنية البديلة:

ان مناوبات العمل الدورية والمناوبات غير اليومية الثابتة و/أو عدم القدرة على العمل بدوام كامل قد تؤدى ببعض الأفراد للبحث عن وظائف أخرى. وهذه الحقيقة،

الى جـانـب الانـخـفـاضات المتوقعة فى مجموعة صغار السن من السكان والقوى العاملة ، (دركـر، ١٩٨٠ ، ووكـر، ١٩٨٠) قـد تملى على المزيـد من المـنـظـمـات أن تقوم بتغيير جـداولهـا الـزمـنـيـة للعمل والبحث عن بدائل لها . فقد يرحب بعض الآباء بالعمل فترة جـزئـيـة فى أثـنـاء وجود أطفالهم بالمدارس أو العمل نصف مناوبة فى الليل بعد أن ينام الأطفال. وقد يفضل بعض الطلاب العمل مناوبات جزئية بعد ساعات الدراسة ، كما قـد يـرحـب بعض المتقاعدين بمواعيد العمل الجزئى. وقد يجد بعض الأفراد ان العمل فى خـارج أوقـات الـدوام يـعتبر اضافة جذابة لدخلهم. ويمكن للمنظمات التى لا تستطيع تـوظـيـف عدد كاف من العاملين بالمناوبة أن تنظر فى استخدام عدد أكبر من الموظفين للعمل بصفة جزئية.

وقـد تـكـون سـاعات العمل المرنة والبدائل لنظام العمل ثمانى ساعات يومية ولمدة خمسة أيام فى الأسبوع مفيدة وذات قيمة فى التوظيف والإبقاء على الموظفين.

وتـتـفـق مـثل هذه المرونة مع الاختلافات الفردية فى القيم، ومع البحث عن طرق ممكنة وفعالة لاستيعاب مثل هذه الاختلافات الفردية. وفى حين أن مثل هذه المرونة فى الساعات والمناوبات بعيدة عن الاتجاه الوطنى فان غالبية المنظمات التى تتبع مثل هذه الاجـراءات تـعبر عن الرضا (نولين، ١٩٨٠). وقد تجد هذه المنظمات ميزة تنافسية فى سوق العمل.

وفى حين أن ٦٠٪ مـن الـعـائـلات فى هـذه البلاد (الولايات المتحدة) تضم عاملين يحـصلون على أجرين أو أكثر، ستواجه المنظمات بصورة متزايدة الحاجة الى فحص الأثر على الـتـوظـيـف والمحافظة على الموظفين ليس فقط بالنسبة لجداول العمل الزمنية ولكن أيـضاً بالنسبة للمزايا، مثل: الاجازات الأبوية، مراكز الرعاية اليومية ولوائح النقل. (انظر U.S. News and World Report) ١٦ حزيران ١٩٨٠ بالنسبة للأمثلة على كيفية مواجهة الشركات الأمريكية المتعددة لهذه الحاجة).

وأخيراً ، يجب أن تدرك المنظمات التى تستخدم الموظفين لفترات جزئية أن محددات التسرب فيها قد تختلف عنها بالنسبة للموظفين بدوام كامل (بيترز، جاكسوفسكى وسولتر، ١٩٨١) . وقد تكون اللوائح والاجراءات المختلفة ضرورية لتوظيف موظفين جيدين بدوام جزئى والاحتفاظ بهم .

وفيما يلى بعض الأسئلة التشخيصية بالنسبة لجداول العمل الزمنية البديلة :

١ - هل يتسرب الموظفون بسبب مناوبات العمل أو الساعات أو الجداول الزمنية ؟
٢ - هل يتوفر فى سوق العمل عدد غير كاف من الموظفين البديلين للعمل بدوام كامل ؟
٣ - هل هناك احتياطى من العاملين بدوام جزئى أو يحتمل وجود هذا الاحتياطى فى سوق العمل ؟
٤ - هل الساعات المرنة و/أو البدائل لمناوبات الساعات الثمانية تتفق وتكنولوجيا المنظمة و يتم تقويمها من قبل الموظفين ؟
٥ - هل ستوفر مثل هذه الجداول الزمنية ميزة تنافسية للمنظمة فى سوق العمل ؟
٦ - فى حالة استخدام موظفين بدوام جزئى ، هل ستكون اللوائح والاجراءات التفاضلية ضرورية لتوظيف الموظفين والاحتفاظ بهم ؟

الفرص الأخرى لإدارة التسرب بفاعلية :

تمثل الموضوعات المختارة للمناقشة فى هذا الفصل بعض الفرص الرئيسية لإدارة التسرب بفاعلية أكثر. وسيدلنا التشخيص فى نطاق المنظمة على أى المجالات التى تستحق التركيز النسبى . وقد يقترح التشخيص فرصاً أخرى لإدارة التسرب بفاعلية أكثر من تلك التى سبق ذكرها . ومع أن المجال لايسمح بالمناقشة التفصيلية ، الا أن هناك العديد من الفرص التى تستحق التعليق عليها .

الأمان :

قد تواجه المنظمات التى تخضع لتقلبات فى مستويات التوظيف صعوبة فى

الاحتفاظ بالموظفين بسبب تخوفهم من التسريح من الخدمة. وقد حاولت بعض الاتحادات مواجهة هذه المسألة من خلال مناقشة المزايا الإضافية للبطالة. والمؤلف على علم ومعرفة بأن هناك العديد من المؤسسات التى أوجدت «صندوقاً للضمان» لاستخدامه فى منع التسريح من العمل بسبب ظروف اقتصادية، وذلك بمنح قدامى الموظفين اجازات براتب والاحتفاظ بالموظفين الأقل أقدمية على رأس العمل. والمشاركة الوظيفية هى بديل آخر، إذ تتم المشاركة فى ساعات العمل المخفضة بين الموظفين، و بذلك يتم الحد من التسريح من العمل. وقد تفيد صناديق الضمان والمشاركة الوظيفية فى الحيلولة دون وجود أثر للانتكاسات الاقتصادية، وقد تساعد بذلك على تخفيض مساهمة الضمان الوظيفى فى التسرب. ومن الواضح أن الدراسة الواعية للمضامين الاقتصادية لمثل هذه الاستراتيجيات مطلوبة وضرورية قبل وضعها موضع التنفيذ.

ظروف العمل:

لايمكننا عدم أخذ بيئة العمل المادية فى الاعتبار، إذ أن ازدياد التنظيم والدعاية والوعى العام بظروف السلامة والظروف البيئية، الى جانب ازدياد عمر مبانى المصانع فى هذه البلاد، تؤدى الى الفرضية القائلة بأن ظروف العمل ستكون عاملاً متزايد الأهمية فى توظيف الموظفين والمحافظة عليهم. وتعتبر بيئات العمل السليمة والمرغوبة من الناحية المادية والنفسية هدفاً قيماً من منظور التسرب والمنظمة والمجتمع.

بناء الفريق:

وكما أن محتوى الوظيفة والمشرف والأهداف التنظيمية... الخ، تعتبر مصادر لارتباط الموظف العاطفى بالمنظمة، فإن مجموعات العمل المباشر ومجموعات العمل «الموسع» التى يتفاعل معها الموظف الفرد، هى ايضاً مصادر لمثل هذا الارتباط. وباستطاعة المنظمات التى تسعى الى إدارة التسرب بفاعلية أكثر أن تراجع الكتابات التى ظهرت حديثاً حول بناء فرق العمل (انظر وودمان وشيروود ١٩٨٠).

المركزية :

تستنتج المراجعة التى أجراها برايس (١٩٧٧) أن المنظمات التى تتصف بالمركزية العالية تعانى وجود تسرب أكثر. وقد ترتكز هذه العلاقة على عوامل مثل: وجود استقلالية أقل، ومشاركة أقل فى اتخاذ القرارات، واستجابة بطيئة لحاجات الوحدة وحاجات الفرد و/أو النقص الواضح فى المراقبة.

و يرتكز هيكل المنظمة على عدة عوامل، بما فى ذلك تكنولوجيا وحجم وسرعة تغير البيئات الخارجية. وعلى أية حال فقد يكون التسرب المرتفع علامة واحدة تدل على أن الهيكل التنظيمى المركزى يؤدى الى الاخلال الوظيفى، ولذلك ينبغى أن يؤخذ موضوع التسرب بعين الاعتبار عند تقويم الهيكل التنظيمى.

الاتصالات :

يلقى الاتصال مع الموظفين بفاعلية أكثر تأييداً واسعاً، الا أنه لايمارس بصورة منتظمة. و يقترح برايس (١٩٧٧) أن كلاً من الاتصالات التنظيمية الرسمية والاتصالات الخاصة بالعمل هى محددات للتسرب، اذ أن إيجاد مردود مباشر ومتكرر للعمل وإيجاد قنوات متعددة ومتكررة وصادقة للاتصال تعتبر أهدافا جديرة بالاهتمام. و ينبغى أن تكون للمحاولات الى تبذلها الإدارة من أجل تحسين تدفق سير الاتصالات نتائج تنظيمية إيجابية فى مجال التسرب.

الالتزام تجاه المنظمة :

إن اعتقاد الفرد وقبوله بأهداف وقيم المنظمة يعتبر جزءاً رئيسياً من الالتزام تجاه المنظمة (مودى وآخرون، ١٩٧٩). وتقمص مثل هذا الهدف وهذه القيمة يعتبر تأكيداً آخر للارتباط العاطفى بالمنظمة. ويمكن تعزيز هذا التقمص من خلال وصف واضح للأساس المنطقى لأهداف وقيم المنظمة، ومشاركة الموظف فى العمليات التى تؤدى الى تحقيق هذه الأهداف.

تشجيع التسرب:

تناولنا فى الأقسام السابقة عدداً من المجالات التى قد تكون، على أساس التشخيص، مفيدة فى تخفيض التسرب غير المرغوب. وتشمل هذه المناقشة ضمنياً الرغبة فى الاحتفاظ بالموظفين الجيدين. وقد وصفنا فى الفصلين: الثانى والثالث عدداً من النتائج الإيجابية للتسرب. وفى الحالات التى يكون فيها للتسرب منفعة إيجابية تامة يتم تشجيع أو استيعاب مثل ذلك التسرب. وتعتبر خدمات التوظيف الخارجى، والاستشارة الوظيفية وتحليل تكاليف/عوائد التسرب مقابل إعادة التدريب أو التوظيف البديل من العوامل الهامة فى عملية إدارة التسرب. والأمر الأساسى لمعرفة المنفعة الصافية للتسرب هو تقويم الأداء والقدرة المحتملة وسوق العمالة البديلة للموظفين موضوع البحث. وكما أشرنا من قبل فان عوامل الأداء والقدرة المحتملة وتكاليف العمالة البديلة لايتم فى غالب الأحيان دمجها ضمن تحليل التسرب.

الخلاصة:

لقد ناقشنا فى هذا الفصل، وباختصار، عدداً من المجالات التى قد تجد فيها المنظمات فرصاً لإدارة التسرب بفاعلية أكثر. ومع افتراضنا لأسباب ونتائج التسرب المتعددة، الا أنه لا توجد سياسة أو لائحة أو إجراء واحد يمكن اعتباره كافياً، إذ أن الإدارة الفعالة للتسرب تحتاج إلى فحص عملية إدارة الموارد البشرية بكاملها، بما فى ذلك التوظيف، والاختيار والتكيف الاجتماعى المبكر وتصميم الوظائف والرواتب والاشراف وتخطيط المهنة وظروف العمل والجداول الزمنية للعمل.

والمطلوب هو: التشخيص المنتظم والمنظم للتسرب، والتوصيف، وتطبيق استراتيجيات متعددة، وتقويم المنفعة، وتحليل تكاليف/عوائد التسرب، واستراتيجيات إدارة التسرب. ويجب أن توفر الأسئلة التشخيصية المعروضة فى هذا الفصل، الى جانب الأدوات التحليلية وأدوات جمع البيانات التى وردت مناقشتها فى الفصل السابق، قاعدة وأساساً للتشخيص المنظم.

الفصل الخامس

أسباب وارتباطات التسرب

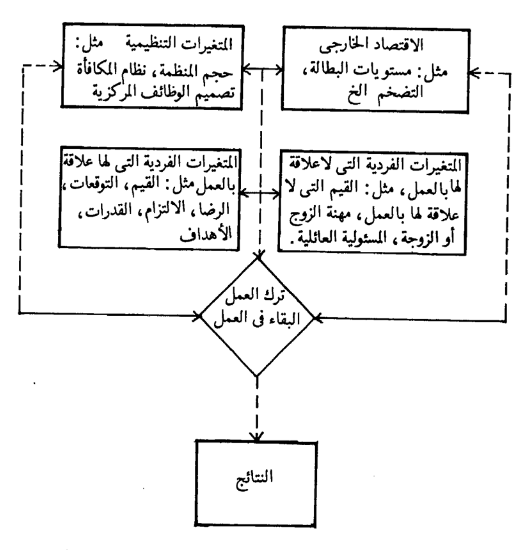
مقدمة :

الهدف الرئيسى من هذا الفصل هو توجيه اهتمامنا للمتغيرات المرتبطة بالتسرب، كما هى موضحة فى الفصل السابق. ونأمل أن يكون هذا التركيز مفيداً ومساعداً للمدير أو الباحث فى شئون الموظفين على صياغة الفرضيات الخاصة بأسباب وارتباطات التسرب فى المنظمة (المنظمات) التى ستتم دراستها.

ومن غير الممكن اطلاق تعميمات قوية حتى بوجود كمية كبيرة وموسعة من بحوث التسرب السابقة. وكما سنبين فى هذا الفصل فان عجزنا الحالى عن وضع تعميمات قوية يرتبط ب: ندرة البحوث التى تفحص الأسباب والنتائج المتعددة المحتملة للتسرب، والاخفاق بدمج سوق العمل والمتغيرات التنظيمية والفردية، وعدم التطوير النظرى لنماذج عملية التسرب لتوجيه عملية تصميم البحث وتفسيره. وهكذا يجب على المدير أو الباحث فى شئون الموظفين تقويم أسباب وارتباطات التسرب فى المنظمة (المنظمات) التى ستتم دراستها بعناية. ويجب أن يسهِّل الملخَّص فى هذا الفصل تحديد المتغيرات التى يحتمل أن تكون ملائمة. ونعرض فى الفصل السادس تقويماً للعديد من نماذج أسباب وارتباطات التسرب المتكاملة.

ونعرض فى الشكل (٥ ـ ١) نموذجاً مبسطاً لمحددات التسرب. واصطلاح «محددات» يستخدم هنا بمعنى نوعى لوصف أى متغير يحتمل أن يكون مرتبطاً بالتسرب ـ اما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، سببية أو ارتباطية. والفئات العامة لمحددات التسرب هى: الوضع الاقتصادى (توفر الوظائف البديلة، مثلاً)، والمتغيرات التنظيمية

مثل: القيادة، ونظام المكافآت، وتصميم الوظائف... الخ؛ والمتغيرات الفردية. ومن الجدير بالملاحظة أن المتغيرات الفردية ترتبط بالتسرب بطريقتين: أولاهما، العوامل الخارجية مثل: مهنة الزوج أو الزوجة، والاعتبارات العائلية، وافضليات وقت الفراغ، وهى تؤثر على سلوك الفرد بالنسبة للتسرب. ثانيهما، قيم الفرد المرتبطة بالوظيفة، وتوقعات وقدرات وادراكات الفرد وتقويمات الاقتصاد الخارجى، والعوامل الوظيفية



شكل (٥ - ١) نموذج مبسط لأسباب وارتباطات التسرب

الخارجية والعوامل التنظيمية.. ويمكن أن ترتبط مباشرة بالتسرب.

ولنا عدة ملاحظات حول هذا النموذج العام، نعرضها بالترتيب. ونظراً الى أن هناك أربع فئات عامة للمحددات (اقتصادية، وتنظيمية، وفردية لاعلاقة لها بالعمل، وذات علاقة بالعمل) فان التركيز على أية واحدة منها سيؤدى الى فهم غير مكتمل أو ربما غير كاف للتسرب. وعلى سبيل المثال ففى السبعينيات صرح أحد المديرين التنفيذيين لأحد مصانع النسيج الكبرى ببيان مفاده: «لقد خطونا خطوات واسعة فى تحسين الرضا الوظيفى لموظفينا، كما دل على ذلك الانخفاض الكبير فى التسرب». والمغالطة المحتملة فى هذا البيان هى أنه حتى ولو تم قياس التغيرات فى الرضا فان التغيرات فى الاقتصاد وتوفر الوظائف البديلة قد أهملت، إذ أن هذا المدير التنفيذى صرح ببيانه فى عام ١٩٧٤ فى أثناء فترة الكساد الاقتصادى.

والنموذج الموجود فى الشكل (٥ ـ ١) يجذب انتباهنا أيضاً الى حقيقة أن التسرب فى أساسه سلوك فردى. وهكذا ينبغى لنا أن نهتم بكيفية فهم وتقويم الموظف للوضع الاقتصادى وللعوامل التنظيمية المتنوعة، وكيفية قيامه بدمج العمل والعوامل الخارجة عن نطاق العمل.

ونهدف من هذا الفصل الى تلخيص البحوث المتوفرة حول أسباب وارتباطات التسرب: الاقتصادية والتنظيمية والفردية. وقبل ان نقوم بذلك لا بد لنا من أن نركز على عدة محاذير موجودة فى الكتابات الخاصة بالتسرب.

محاذير متعددة فى بحوث التسرب:

لقد تمت دراسة أسباب وارتباطات تسرب الموظفين من منظورات كثيرة ومختلفة، إذ أن الاقتصادى قد يركز على العلاقة بين متوسط الأجور ومعدلات التسرب حسب نوع الصناعة (بيرتون و باركر، ١٩٦٩، آرمنيخت وايرلى، ١٩٧٢). وقد ينظر مخطط الموارد البشرية إلى معدلات التسرب حسب الفئة الوظيفية، طول مدة الخدمة، مجموعة تكافؤ الفرص الوظيفية، ..الخ، (ووكر، ١٩٨٠). وقد يقوم عالم الاجتماع بمقارنة متغيرات

كالمجموعة الوظيفية، وحجم مجموعة العمل، ونمط الاتصالات (برايس، ١٩٧٧). وقد يقوم عالم النفس الصناعي - التنظيمي بدراسة المحددات الفردية للتسرب كالرضا الوظيفي (هولين، ١٩٦٨)، الالتزام (مودى، ستيرز، وبورتر، ١٩٧٩)، والأهداف السلوكية لترك العمل (كروت، ١٩٧٥، موبلى، هورنر وهولينجز ويرث، ١٩٧٨).

وقد ساهم كل واحد من هذه المنظورات فى فهم تسرب الموظفين، ولكن ينبغى لنا ملاحظة عدة محاذير فى هذا الشأن. إن كثيراً من دراسات التسرب تعتمد على البيانات الكلية أو المجمعة. وهكذا فان العلاقات المدروسة هى بين معدلات التسرب والأفراد المجمعين حسب المتغيرات التى يعتقد أن لها علاقة بالتسرب. وعلى سبيل المثال، يستطيع المرء أن يقارن معدلات التسرب حسب مستوى البطالة فى الاقتصاد، وحسب المجموعة الوظيفية، وحسب متوسط الرضا الوظيفى فى الادارات، وهكذا. ويمكن أن يكون هذا التحليل للمستويات المجمعة مفيداً لبعض الأغراض. وبالنسبة لتخطيط الموارد البشرية فقد يتيح تحليل مثل هذه العلاقات الكلية التنبؤ بمعدلات التسرب بين متغيرات المجموعات المتنوعة. وعلى سبيل المثال فان معرفة ان متوسط التسرب أعلى بين الموظفين الشباب أو أنه الأعلى فى الادارات التى تتمتع بأعلى رضا وظيفى، قد تكون مفيدة فى التنبؤ بعدد تاركى العمل فى مجموعات معينة وبالعدد المطلوب من الموظفين البدائل. وعلى أية حال فمن الأهمية ان نلاحظ أن مثل هذا التحليل الكلى أو المجمَّع لايسمح بالتنبؤ بأى الأفراد الذين سيتركون المنظمة أو الذين سيبقون بها. ويتطلب مثل هذا التنبؤ وجود تحليل فردى بدلاً من التحليل الجماعى.

والتحذير الآخر هو ان كثيراً من دراسات التسرب تركز فقط على متغير واحد أو متغيرين أثنين، ولكن يتم تحليله/تحليلهما بشكل فردى. ويتم ربط عدد من أسباب وارتباطات التسرب المحتملة مع بعضها البعض. والتحليل الفردى يستثنى أى بيان له أهمية نسبية فى نطاق مجموعة من المتغيرات. وتعتبر الدراسات التى تقدر المحددات المتعددة للتسرب بصورة متزامنة، كالتحليلات المتعددة التغاير، مفيدة بشكل خاص،

إلا أن مثل هذه الدراسات لم تكن متكررة حتى وقت قريب.

وهناك أيضاً تحذير آخر مفاده أن بعض دراسات التسرب استرجاعية، أى أنها تبحث عن أسباب التسرب بعد ان يكون قد حصل. وعلى سبيل المثال، قد تستخدم مقابلات الخروج فى محاولة لجعل المتسربين يوضحون الأسباب التى دعتهم لترك العمل. ويمكن أن تكون مقابلات الخروج مصادر مفيدة للمعلومات التشخيصية (انظر ليفكويتز وكاتز، ١٩٦٩). ونظراً لنزوع الفرد الى تبرير أسبابه والافصاح عنها بعناية فان التحليلات الاسترجاعية لمقابلة الخروج ليست بديلة للتحليلات التنبؤية. وفى التحليلات التنبؤية يتم مسبقاً قياس المتغيرات التى يظهر ان لها علاقة بالتسرب، و يتم تقويم علاقتها اللاحقة بالتسرب. ونحن فى مناقشتنا اللاحقة نوصى بالتحليلات التنبؤية بدلاً من الاسترجاعية.

والتحذير الأخير يتعلق بقياس التغير وعلاقته بالتسرب، إذ أن كل واحد من الفئات الرئيسية الأربع لمحددات التسرب فى حالة تغير ثابت. ولذلك فاننا نحتاج فى تحليلنا لمحددات التسرب الى عزل هذا التغير وربطه بالتسرب. ومن المثير للدهشة أن قليلاً جداً من الدراسات حاولت التركيز على ا لطبيعة الدينامية لعملية التسرب من خلال التحليلات الطولية (انظر بورتر، كرامبون وسميث، ١٩٧٦، جراين وجينسبيرغ، ١٩٧٧، و يونج بلاد، لوجلين، موبلى وميجلينو، ١٩٨٠، للاستثناءات الجديرة بالملاحظة). وهناك عدد أقل من الدراسات التى قامت باستخدام التصميم الميدانى التجريبى لاظهار أن التغيرات فى المحددات المحتملة يمكن أن تؤدى الى تغيرات فى التسرب (انظر هولين، ١٩٦٨، هورنر، موبلى، وميجالينو، ١٩٧٩، وانوس ١٩٧٣ للمزيد من الاستثناءات). وسنقوم فيما بعد باجراء مزيد من المناقشة لطبيعة عملية التسرب الدينامية.

والميزة التى قد يكتسبها القارىء هنا هى التشاؤم الصحى عندما يقرأ دراسات عن تسرب الموظفين من: تقارير داخلية، مجلات البحوث، المجلات المتخصصة أو فى أى

مكان آخر. والجدول (٥ ـ ١) يوفر لنا قائمة جزئية بالاسئلة التى قد يثيرها المرء عندما يقرأ و يقوّم تقارير عن بحوث التسرب.

جدول (٥ ـ ١)

بعض الأسئلة النقدية التى يطرحها المرء عند تقويمه للدراسات الخاصة بمحددات تسرب الموظفين:

١ ـ هل يتم هذا التحليل على مستوى الفرد أو المجموعة؟

٢ ـ هل تتفق التفسيرات والنتائج مع مستوى التحليل؛ أي، اذا كان التحليل قد تم على أساس المجموعات، هل التفسيرات التى يقدمها المؤلف على مستوى الفرد وعلى نحو غير ملائم؟

٣ ـ هل تم تقويم محددات التسرب المتعددة المحتملة بطريقة تسمح بتوفير تقديرات لأهمية المحددات النسبية، أم هى متغيرات تتم دراسة كل منها فى وقت واحد؟

٤ ـ بما أنه لا توجد دراسة واحدة تستطيع قياس جميع المحددات المحتملة، فهل يتم منطقياً تقويم التفسيرات الرئيسية البديلة للنتائج؟

٥ ـ هل الدراسة تنبؤية أم استرجاعية؟

٦ ـ هل تحاول الدراسة جذب الانتباه للطبيعة الديناميه لعملية التسرب، أى هل تمت اى محاولة لمعالجة العلاقة بين التسرب والتغيرات فى سوق العمل، والمنظمة والفرد؟

البحث فى محددات التسرب

لقد رأينا خلال هذا القرن تدفقاً متزايداً وثابتاً فى بحوث التسرب. و يذكر ستيرز ومودى (١٩٨١) ان هناك أكثر من ١٠٠٠ دراسة عن التسرب تمت فى هذا القرن. ونظراً للتطور الذى يشهده النصف الثانى من القرن فقد وردت تقارير عن عدد كاف من البحوث، مما اتاح وجود مراجعات كثيرة لتلك الدارسات والمؤلفات. اذ قدم

بريفيلد وكروكيت (١٩٥٥) وفروم (١٩٦٤) دراسات نقدية مفيدة حول الكتابات الخاصة بالتسرب.

وعرض خلال هذه الفترة أيضاً كل من مارتش وسايمون (١٩٥٨) نموذجهما النظرى المفيد، الذى يعالج قرار الموظف بشأن المشاركة فى أعمال المنظمة أو تركها، وعرض فروم (١٩٦٤) نموذجة الخاص بتوقع سلوك الاختيار لدى الموظف. وسنناقش هذه النماذج وغيرها فى الفصل التالى.

وفى الربع الأخير من هذا القرن، ساعد وجود بحوث وتطورات نظرية أضافية على بروز مراجعات إضافية كما فى: جودمان، ساليبانتى و بارانسكى (١٩٧٣) عن البطالة والمحافظة على ابقاء الموظفين، و بيتمان (١٩٧٣) عن نموذج مارتش وسايمون (١٩٥٨). وهناك مراجعات أكثر توسعاً قام بها كل من: بورتر وستيرز (١٩٧٣)، لوك (١٩٧٦)، فوريست، كمينجز وجونسون (١٩٧٧)، برايس (١٩٧٧) متشينسكى وتتل (١٩٧٩)، هنريتش (١٩٨٠)، وموبلى، جريفيث، هاند، وماجلينو(١٩٧٩). وتتميز هذه المراجعات باعترافها بمحددات التسرب المتعددة و بالحاجة الى نماذج نظرية تكاملية لايجاد فهم أفضل لعملية التسرب.

ونناقش فى الأقسام القادمة البحوث الحالية. و بدلاً من تدو ين كل دراسة بصورتها الكاملة، نقوم بتلخيصها ومن ثم نقترح تعميمات بشأنها، حيثما كان ذلك ممكناً. وتعتبر مراجعات موبلى وآخرين (١٩٧٩)، ومتشينسكى وتتل (١٩٧٩)، و بورتر وستيرز (١٩٧٣) و برايس (١٩٧٧) مفيدة بشكل خاص ونشجع القارىء على الرجوع إليها. وتتم فقط مناقشة الدراسات المحددة بالتفصيل عندما تكون توضيحية. و برغم أن محددات التسرب المتنوعة مترابطة مع بعضها البعض فسنقوم من أجل وضوح

المناقشة بمناقشة كل واحدة من الفئات العامة للمحددات المقترحة فى الشكل (٥ ـ ١). وسنناقش بعدئذ عدداً من المفاهيم التكاملية والدراسات المتعددة المتغيرات.

الاقتصاد الخارجى

يمكن تصنيف الوضع الاقتصادى بطرق متنوعة، بما فى ذلك: مستويات البطالة والتوظيف، معدلات الشواغر الوظيفية، والناتج القومى الاجمالى، وميزان المدفوعات ومعدل التضخم...الخ. والارقام القياسية الاقتصادية المرتبطة بالعرض والطلب فى سوق العمل لها أهمية خاصة بالنسبة لدراسة التسرب. وستتم فى هذا القسم مناقشة العلاقات بين التوظيف ـ البطالة ومعدلات التسرب. وفضلاً عن ذلك، ستتم مناقشة الآثار، التى يحتمل أن تحدثها التغيرات فى تكوين القوى العاملة، على معدلات التسرب.

مستويات التوظيف ـ البطالة

توجد علاقة واضحة بين معدلات التسرب والوضع الاقتصادى كما تم تصنيفة حسب مستويات التوظيف ـ البطالة. وقد بيَّن مارتش وسايمون (١٩٦٨، ص ١٠٠)، ان الوضع الاقتصادى هو أدق منبىء بتسرب العاملين تحت جميع الظروف تقريباً، (كما تم تصنيفه حسب توفر الوظائف). وقد وجد برايس (١٩٧٧)، من خلال مراجعة للكتابات الخاصة بمستويات التوظيف ومعدلات التسرب، انه لايوجد دليل يتعارض مع هذه العلاقة. ويوضح الشكل (٥ ـ ٢) هذه العلاقة من خلال الرسم البيانى للمعدل الشهرى لترك العمل فى مجال التصنيع والنسبة المئوية السنوية للقوى العاطلة عن العمل ١٩٦٩ ـ ١٩٧٩ (مكتب إحصاءات العمل (BLS)، يناير ١٩٨٠)، إذ كلما ارتفعت البطالة، انخفض معدل ترك العمل والعكس بالعكس، كما هو واضح من هذا الشكل. وقد بين هولين (١٩٧٩) وجود ارتباط قدره ٠,٨٤ بين البطالة وحالات ترك العمل فى خلال واحد وثلاثين سنة.

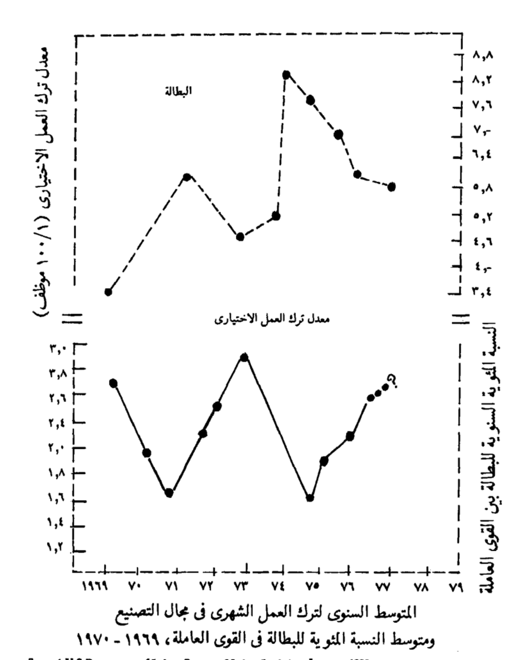
ومن الأهمية أن ندرك أن العلاقات التى نوقشت اعلاه هى علاقات إجمالية. و ينبغى على المنظمة من المنظور الإدارى، ان تقوّم العلاقة بين التوظيف ـ البطالة فى أسواق عملها المحددة والتسرب بين موظفيها. وفضلاً عن ذلك فان البطالة الكلية، باعتبارها منبئاً، تخفق فى تعليل الاختلافات الوظيفية من حيث الطلب عليها فى سوق العمل. وعلى سبيل المثال فانه برغم أن البطالة فى عام ١٩٨٠ كانت أعلى من ٧٪، فان هناك طلباً على وظائف معينة، مثل: برمجة الحاسب الآلى، والتمريض والمهن اليدو ية التى تحتاج الى مهارة. و يتوقع أن تكون بين هذه الوظائف، باعتبارها مجموعة، نسب من التسرب تفوق ماهو فى الوظائف التى تواجه طلباً منخفضاً.

ولأغراض تخطيط الموارد البشرية فى نطاق المنظمة، فان تجزئة العلاقة بين التسرب والتوظيف ـ البطالة فى أسواق العمل المحددة بمناطق جغرافية يجب أن تعزز فائدة العلاقة بين التسرب والأرقام القياسية للوضع الاقتصادى. وسنناقش أساليب تحقيق ذلك فى مرحلة لاحقة من هذا الفصل.

لا تعالج التحليلات الكلية لارتباطات معدلات التسرب بالوضع الاقتصادى وسوق العمل، سواء بالنسبة لسوق العمل اجمالاً أو مصنفاً حسب: الصناعة، الوظيفة، المنطقة... الخ السؤال المطروح عن الذين سيتركون العمل. و يتطلب فهم وإدارة التسرب بفاعلية إجراء تحليل للمتغيرات على مستوى الفرد. ويحتاج مثل هذا التحليل إلى إدراكات الفرد لمدى توفر وظائف بديلة مقبولة. وسنناقش هذه المسألة بمزيد من التفصيل فى القسم الخاص بمحددات التسرب الفردية.

تركيبة القوى العاملة

ستتسم الفترة المتبقية من القرن العشرين بتركيبه من القوى العاملة تكون مختلفة بشكل بارز عما كانت عليه فى الحقب السابقة. ونحن الآن فى فترة «ازمة بالاطفال» ولسنا فى فترة «ازدهار بالاطفال» و يتقدم السن بالسكان نتيجة لما حصل من ازدهار



المتوسط السنوى لترك العمل الشهرى فى مجال التصنيع
ومتوسط النسبة المئوية للبطالة فى القوى العاملة، ١٩٦٩ - ١٩٧٠

Source: U.S.Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, January, 1980*.

* يعرف مكتب احصاءات العمل فى وزارة العمل (الأمريكية) «ترك العمل الاختيارى» بأنه حالات الاستغناء عن الوظيفة بمبادرة من الموظف، وعدم التحاقه بالعمل بعد توظيفه، والغياب بدون اذن اذا كان غياب الشخص فى آخر يوم من الشهر أكثر من سبعة أيام متوالية. و يتم التعبير عن المعدلات بالنسبة لكل ١٠٠ موظف. وللمزيد من الايضاح انظر (DOL-BLS)، يناير ١٩٨٠، ص ٢٢٢.

مبكر فى انتاج الأطفال. وبينما نجد ان الاقتصاديين يحللون مدلولات هذه التغيرات، نجد ان الكتابات الخاصة بالادارة والموارد البشرية لم تركز على مجال ومدلولات هذه التغيرات. و يرى دروكر (١٩٨٠) أن التطور المهم الذى سيحصل فى الحقبة القادمة هو التغير فى هيكل القوى العاملة والقوى المحركة لها. والتسرب هو بالتأكيد أحد مدلولات التركيبة المتغيرة للقوى العاملة.

و يقدم (ووتشر وكيم، ١٩٧٩) تحليلاً مفيداً للتركيبة المتغيرة للسكان وللقوى العاملة. و يشمل هذا التحليل مايلى:

انخفضت نسبة المواليد مابين اواخر الخمسينات وأواخر السبعينات من ٣,٨ الى ١,٨ اطفال للعائلة الواحدة، وانخفضت الولادات السنوية من ٤ الى ٣,١ مليون، ونتيجة لذلك لم يتوازن توزيع العمر لسكان الولايات المتحدة، حيث توجد مجموعة أصغر، نسبياً، ممن يقلّون عن ١٦ سنة من العمر ومجموعة كبيرة نسبياً ممن يبلغون ٢٥ - ٤٤ سنة، وهو أمر يعكس الأزمة الحالية فى انتاج الأطفال والطفرة السابقة فى انتاج الأطفال على التوالى، وسينخفض عدد الشباب مابين عامى: ١٩٨٠ و ١٩٩٥ بما يقرب من ٢٥ بالمئة. ولم يسبق فى تاريخ الولايات المتحدة ان حصل مثل هذا الانخفاض سواء من حيث النسبة المئوية أو العدد المطلق. ومن المرجح أن يكون الانخفاض فى الشباب من القوى العاملة أكثر حدة من انخفاضه فى السكان، نظراً لأنه يتوقع ان ترتفع مرة أخرى معدلات الالتحاق بالمدارس، وان تبقى مشاركة الشباب من الإناث فى القوى العاملة مستقرة كما هى عليه، اى حوالى ٥٣ بالمئة عند حلول عام ١٩٨٥، وذلك بعد أن أظهرت زيادات كبيرة فى خلال السبعينيات (ووتشتر وكيم، ١٩٧٩).

ومن المرجح ان تؤدى العوامل التى وردت مناقشتها أعلاه إلى وجود سوق عمل تنافسية ومرتفعة التكلفة للموظفين الشباب فى الحقبة القادمة وما يتلوها من حقب زمنية اخرى.

وتشمل آثار سوق العمل المتغيرة بالنسبة لتسرب الموظفين مايلي: ازدياد حركة انتقال الموظفين الشباب الى منظمات اخرى، مما يؤدى إلى نسبة أعلى من التسرب، وتكاليف أعلى لتوظيف بدائل لتاركى العمل؛ ووجود تركيز أكثر على التدريب، نظراً الى ان معدلات الاختيار المفضلة ستكون اقل انتشاراً فى هذه المجموعة من سوق العمل. كما بحثنا فى الفصل الرابع، ينبغى على المنظمات ان توسع جهودها لزيادة مشاركة الشباب فى القوى العاملة وذلك من خلال استخدام موظفين بدوام جزئى، وتوظيف الطلاب وتطبيق ساعات الدوام المرن (نولين، ١٩٨٠).

ونظراً الى ان المجموعة الكبيرة نسبياً من الموظفين هم من فترة الطفرة فى انتاج الأطفال بعد الحرب العالمية الثانية، وهم فى خلال الثمانينيات فى منتصف حياتهم الوظيفية، فان المنظمات ستواجه: تحدياً فى توفير وظائف، وتدريباً وتطويراً ومهام عملية على درجة من الأهمية (ووكر، ١٩٨٠). وإذا افترضنا مواجهة التطلعات الوظيفية لمجموعة الطفرة فى انتاج الأطفال، وافترضنا امكانية توفر الوظائف البديلة فمن المتوقع ان يزداد التسرب (شين، ١٩٧٨).

وعلاوة على تركيبة العمر المتغيرة للقوى العاملة، فمن المتوقع ايضاً حصول تغيرات فى التوزيعات الوظيفية. ونعرض فى الشكل (٥ ـ ٢) توزيع النسبة المئوية للتوظيف حسب المجموعة الوظيفية لعام ١٩٧٠ والعرض والطلب المتوقع لنفس المجموعات الوظيفية فى عام ١٩٨٥ (انظر وتشتر، ١٩٨٠ لمعرفة تفاصيل الأسلوب العلمى).

واذا تفحصنا توقعات ١٩٨٥ فاننا نكتشف نقاطاً عديدة وهامة، منها: قد يتجاوز الطلب العرض بالنسبة للمديرين والإداريين والحرفيين والعمال غير الزراعيين وعمال الخدمات.

جدول (٥ ـ ٢) التوظيف النسبى حسب التوقعات الوظيفية لعام ١٩٨٥ النسب المئوية (BLS)

المجموعة الوظيفة	١٩٧٠	نموذج الطلب على الوظائف عام ١٩٨٥	نموذج عرض العمالة لعام ١٩٨٥
العمال المهنيون والفنيون	١٤,٨٣٦	١٥,٠٩٧	١٥,٤٩٨
المديرون والإداريون باستثناء مديرى واداريى المزارع.	٨,٣٢٢	١٥,٨٠٦	٧,٥٧٧
عمال مبيعات	٧,١٢٣	٦,٢٠٨	٦,٩٧٤
عمال مكتبيون	١٧,٩٥٩	١٠,٢٠٤	١٩,٦٥٤
العمال الحرفيون	١٣,٨٦٨	١٣,١٤١	١٢,٨٠٦
عمال تعاونيون	١٧,٥٣٩	١٤,٩٦٢	١٧,٤٩٨
عمال غير زراعيين	٤,٤٩٢	٤,٦١٠	٤,٢٧٨
عمال خدمات	١٢,٧٦٢	١٤,١٩٠	١٣,٠٧٩
مزارعون وعمال مزارع	٣,٠٨٥	١,٧٨٢	٢,٦٧٥
المجموع	١٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠

Source : Wachter, Michael L, (1980). The labor market mechanism and immigration : The outlook for the 1980's. INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW 3 : 347. Reprinted with permission from The Industrial and Labor Relations Review, Cornell University.

التضخم

قام عدد لايذكر من الباحثين التجريبيين بدراسة العلاقة المحتملة بين التضخم والتسرب، إذ يمكن ان يؤثر التضخم على التسرب وغيره من المتغيرات ذات العلاقة بالتسرب فى عدد من الطرق، بما فى ذلك:

(١) تشجيع عدد أكبر من مكتسبى الأجور الثانوية على الدخول فى سوق العمل لتكملة مكتسبات العائلة.

(٢) تشجيع التسرب كوسيلة لحماية المكتسبات اذا افترضنا توفر الوظائف ذات الأجور الأعلى.

(٣) عدم تشجيع التسرب الذى ينطوى على انتقال جغرافى نظراً لتكلفة التنقل.

ونظراً لارتفاع نسب التضخم فى السنوات الحالية فاننا نرى أن المزيد من التركيز فى البحث فى العلاقة بين التضخم و بين التسرب على المستويين الكلى والفردى سيكون مفيداً.

خلاصة المتغيرات الاقتصادية

هناك دليل كاف على وجود علاقة اجمالية سلبية قوية بين مستويات البطالة ومعدلات التسرب. وعلى أية حال فان البطالة غير موزعة بصورة متساوية عبر المناطق الجغرافية والصناعات أو الوظائف. ومن المنظور الإدارى يجب تجزئة هذه العلاقة لمقارنة التسرب فى المنظمة بمثيله فى أسواق العمل. وقد يؤثر التضخم على التسرب ولكن هذه العلاقة لم يتم بحثها بصورة كافية. وسيكون للتغير المفاجىء فى تركيبة القوى العاملة آثار هامة على الإدارة بصورة عامة (دروكر، ١٩٨٠)، و بالتالى فمن المؤكد أن يكون له أثر على التسرب. ومن المنظور الفردى فمن الضرورى أن نقوّم كيفية إدراك وفهم الأفراد لتوفر الوظائف البديلة.

المتغيرات التنظيمية

نلخص فى هذا القسم الكتابات الكثيرة عن العلاقات بين المتغيرات التنظيمية

والتسرب. و يقع التركيز هنا على الخصائص الطبقية والهيكلية والوصفية للمنظمات، كما أن العلاقات التى وردت مناقشتها هى علاقات كلية. وقد تمت مناقشة الرضا عن المتغيرات التنظيمية المتنوعة والمتغيرات الاتجاهية الاخرى فى القسم الخاص بالمحددات الفردية.

نوع النشاط الصناعى

هناك دليل على تنوع واختلاف معدلات التسرب بين نشاط صناعى وآخر. ونظراً الى أن معدلات الصناعة لم يتم تبو يبها بصورة متعامدة مع الوظيفة، والحجم والجغرافيا وغيرها من المتغيرات التى يحتمل ان تكون ملائمة، لم يكن بالاستطاعة الوصول الى تعميمات قو ية.

وتبين لنا تحليلات (BNA-ASPA) الواردة فى الجدول (١ ـ ١) أن النشاطات المالية والرعاية الصحية للفترة من ١٩٧٨ ـ ١٩٨٠ أظهرت أعلى مجموع فى معدلات ترك العمل، فى حين أظهرت أقل المعدلات بالنسبة لمجال التصنيع. و يصنف برايس (١٩٧٧) معدلات التسرب حسب نوع المنظمة فى ٥٣ دراسة وللفترة مابين ١٩٤٧ ـ ١٩٧١. وقد وجد أن التصنيع كان به أعلى وسيط من معدلات ترك العمل وان المنظمات المنتجة للسلع كان بها ضعف معدل ترك العمل فى المنظمات المنتجة للخدمات. وتصعب مقارنة استنتاجات برايس مع بيانات (BNA-ASPA) الأكثر حداثة، نظراً لاختلاف الفترة الزمنية، والمعايير وتركيبة العينة. ومن الأهمية ان نلاحظ أنه فى كلا التحليلين، (BNA) و برايس: يوجد نطاق كبير من التسرب فى الفئة الواحدة. و يدل هذا التباين على وجود مؤثرات قو ية على التسرب عدا النشاط الصناعى.

ومن المنظور الوصفى ربما يريد المدير ان يقارن نسبة التسرب فى منظمة بالنسبة الموجودة فى نوع من النشاط المماثل. وتعتبر تقارير: (BNA) (١٩٨٠) ومكتب احصاءات العمل وجمعية التجارة مفيدة لهذا النوع من المقارنة. وكمثال على ذلك يبين

الجدول (٥ - ٣) معدل التسرب فى عام ١٩٧٩، حسب نوع النشاط الصناعى (مكتب احصاءات العمل، ١٩٨٠). وعلى أية حال لا توفر مثل هذه البيانات معلومات تشخيصية بشأن الذين سيتركون العمل: ذوى الأداء الضعيف أم الجيد، وسبب تركهم للعمل: الراتب، محتوى الوظيفة...الخ. ومثل هذه المعلومات الاضافية تعتبر على قدر من الأهمية، إذا أردنا فهم وإدارة التسرب بفاعليه.

الفئات الوظيفية

نظراً الى أن طبيعة وتكنولوجية المنظمة قد تملى استخدام فئات وظيفية

جدول (٥ - ٣)

معدلات تسرب العاملين فى مجال التصنيع حسب مجموعة النشاط الصناعى الرئيسية

معدلات الانفصال من العمل

مجموعة النشاط الصناعى الرئيسية	المجموع			ترك العمل الاختيارى			التسريح من العمل		
	يناير ١٩٧٩	ديسمبر ١٩٧٩	يناير ١٩٨٠	يناير ١٩٧٩	ديسمبر ١٩٧٩	يناير ١٩٨٠	يناير ١٩٧٩	ديسمبر ١٩٧٩	يناير ١٩٨٠
التصنيع	٣,٨	٣,٥	٤,١	١,٨	١,١	١,٦	١,١	١,٧	١,٦
صناعة معدلة موسميا	٤,١	٤,-	٤,٢	٢,٣	١,٩	٢,-	,٩	١,٢	١,٣
المنتجات المتينة	٣,٥	٣,٢	٣,٩	١,٦	-,٩	١,٤	,٩	١,٦	١,٦
منتجات الخشب	٥,٩	٦,-	٦,-	٣,-	١,٨	٢,٦	١,٨	٣,٣	٢,٦
الأثاث والمثبتات	٥,٢	٣,٥	٥,-	٣,٣	١,٦	٢,٥	-,٨	١,٢	١,٤
منتجات الأحجار والفخار والزجاج	٤,٩	٤,٨	٥,-	١,٧	١,١	١,٤	٢,٣	٣,٢	٢,٧
الصناعات المعدنية الرئيسية	٢,٥	٣,٣	٣,٢	-,٩	-,٥	-,٧	-,٦	٢,-	١,٦

المنتجات المعدنية المصنعة	٣,٩	٣,٤	٤,٤	١,٨	١,١	١,٦	١,١	١,٦	٢,-
الآلات ، باستثناء الكهربائية	٢,٥	١,٩	٢,٧	١,٣	-,٧	١,٢	,٤	-,٦	-,٧
المعدات الكهربائية والالكترونية	٣,٢	٢,٢	٣,٣	١,٥	-,٩	١,٤	,٧	-,٦	١,-
معدات النقل	٣,٢	٣,٥	...	١,١	-,٥	...	١,١	٢,٤	...
الأدوات والمنتجات ذات العلاقة	٢,٥	١,٩	٢,٧	١,٤	-,٩	١,٦	-,٣	-,٥	-,٤
صناعات متفرقة	٥,٨	٦,٥	٦,٣	٢,٥	-,٤	٢,١	٢,١	٤,٤	٣,٣
السلع غير المتينة	٤,٣	٤,-	٤,٤	٢,١	١,٤	٢,-	١,٣	١,٩	١,٦
منتجات الأغذية ومايتعلق بها	٥,٩	٦,١	٦,-	٢,٦	٢,-	٢,٤	٢,٤	٣,٤	٢,٦
صناعة التبغ	٥,٣	٣,٠	...	-,٧	-,٥	...	٣,٦	١,٩	...
منتجات الأقمشة	٤,٥	٣,٤	٤,٦	٢,٧	١,٦	٢,٦	-,٨	١,١	-,٩
منتجات الكساء وغيرها	٦,-	٥,٤	٥,٩	٣,-	١,٨	٣,-	٢,٢	٣,-	٢,٢
منتجات الورق ومايتعلق بها	٢,٧	٢,٦	٢,٨	١,٢	-,٧	١,-	-,٨	١,٣	١,-
الطباعة والنشر	٣,٤	٢,٩	٣,٣	١,٩	١,٦	١,٨	-,٨	-,٧	-,٨
المنتجات الكيماوية ومايتعلق بها	١,٧	١,٣	١,٧	-,٧	-,٥	-,٧	-,٤	-,٤	-,٤
منتجات البترول والفحم	٢,-	٢,١	٢,٣	-,٧	-,٥	-,٧	-,٥	١,٢	-,٦
منتجات المطاط والمنتجات البلاستيكية المتنوعة	٤,٤	٤,٤	٥,٢	٢,٤	١,٦	١,٩	-,٩	٢,١	٢,٢
الجلود ومنتجاتها	٦,٥	٥,٩	٧,٤	٣,٧	٢,٤	٣,٢	١,٨	٢,٨	٣,١

Source: U.S.Department of Labor,Bureau of Labor Statistics, Monthly Labor Review, AprilL 1980,P.80.

مختلفة فيحتمل ان يكون من المفيد تقويم العلاقة بين المجموعات الوظيفية و بين معدلات التسرب. و يعرض برايس (١٩٧٧) صورة متكاملة للمواد المنشورة عن التسرب حسب المجموعة الوظيفية. و يستنتج أن هناك بعض التأييد للتعميمات القائلة بأن التسرب أعلى: (١) بين العمال مما هو بين الموظفين، (٢) المستويات ذات المهارة الأدنى من بين العمال، و (٣) الفئات غير الإدارية. و يشير الى ضرورة إكساب هذه التعميمات قوة وصلاحية نظرا لندرة البيانات و/ أو الاهتمام بالمعاينة.

وقد يجد المدير أن من المفيد له مقارنة معدلات التسرب حسب المجموعة فى نطاق منظمته بتلك الموجودة فى النشاط الصناعى أو سوق العمل المماثل. وكلما كانت التجزئة الوظيفية أكثر تفصيلا كان التحليل من اجل التشخيص والتنبؤ أكثر فائدة.

الحجم التنظيمى

نستطيع من الناحية النظرية أن نقول إن الحجم التنظيمى مرتبط بوجود تسرب اقل باعتبار ان المنظمات الاكبر يوجد بها فرص اكثر للتنقل والحركية الداخلية، وتتم بها عمليات اختيار الموظفين وادارة الموارد البشرية بأسلوب متطور، و يوجد بها أنظمة للرواتب اكثر تنافسية وتنصب بها نشاطات بحوث الموظفين على التسرب. ويمكننا على أية حال ان نقول أيضا إن المنظمات الاكبر ستشهد تسربا أعلى بسبب مشاكل الاتصال ووجود تماسك اقل بين المجموعات ومزيد من الموضوعية والبيروقراطية. ومن الناحية التطبيقية لايدعم البحث فى التسرب والحجم التنظيمى نتيجة واضحة المعالم (موبلى واخرون، ١٩٧٩، بورتر وستيرز، ١٩٧٣، برايس، ١٩٧٧).

وتقرر (BNA) (١٩٨٠) فى عينتها أن المنظمات التى يوجد بها اكثر من ٢٥٠ موظفا توجد بها أعلى نسبة من التسرب الشهرى (حالات الانفصال الشهرى مطروحاً منها حالات التسريح المؤقت وغير المحدد من العمل) اذ كانت فى ١٩٧٩ (٢,٢ بالمئة)، فى حين ان المنظمات التى يوجد بها ٢٥٠٠ موظف فأكثر كانت الأقل نسبة فى

التسرب (١,٣ بالمئة). واذا كان الحجم التنظيمي يؤثر على التسرب فان هذا التأثير يأتي بطريقة غير مباشرة من خلال آثار المتغيرات الأخرى.

حجم وحدة العمل

ربما يرتبط حجم وحدة العمل ايضا بالتسرب من خلال متغيرات اخرى، مثل: تماسك المجموعة، واضفاء الصفة الشخصية والاتصالات. وهناك دليل ماعلى ان وحدات العمل الأصغر حجما، وخاصة فى مستوى العمال، يوجد بها تسرب اقل (موتشينسكى وتتل، ١٩٧٩، و بورتر ولولر، ١٩٦٥، و بورتر وستيرز، ١٩٧٣). ونظرا لعدم وجود دراسات تحلل حجم الوحدة، سواء بصورة فردية او مع متغيرات تفسيرية اخرى محتملة، فمن غير الممكن وجود تعميمات قوية.

الراتب

لقد توصل الباحثون الى وجود علاقة قوية بين مستويات الرواتب و بين معدل التسرب. وفى تحليل تفصيلى لمعدل ترك العمل الاختيارى فى مجال التصنيع، وجد ارمكنيخت وايرلي «Armknecht and Early» (١٩٧٢) ان اكثر العوامل اهمية فى تحديد ترك العمل الاختيارى فى النشاطات الصناعية هو المستوى النسبي للدخل. ونسبة التسرب فى النشاط الصناعى الذى يدفع رواتب منخفضة هى الاعلى. وفضلا عن ذلك فقد أشارا الى وجود تعاقب ثابت فى اهمية المكاسب المادية بصفتها تفسيرا لاختلافات معدلات ترك العمل الاختيارى فى النشاطات الصناعية من عام ١٩٦٠ - ١٩٧١. وقد لوحظ انخفاض طفيف فى الأهيمة النسبية للمكتسبات فى فترات انخفاض نشاط دورة الأعمال. وقد أرجع ذلك الى الانتقال فى التركيز من تحسين الأجر الى الأمان الوظيفى. وقد توصلت دراسات أخرى الى نتائج مشابهة حول العلاقة الكلية بين مستويات الرواتب و بين معدلات التسرب (انظر بلو، ١٩٧٣، فراى، ١٩٧٣، برايس، ١٩٧٧).

ان الارتباط الكلى بين مستويات الرواتب وبين معدلات التسرب لا تشير بذاتها الى ان تاركى العمل ينتقلون الى وظائف ذات رواتب اعلى. وعلى اية حال هناك دليل على ان هذا هو الوضع القائم. وقد وجد هيلريجيل ووايت «Hellriegel and White» (١٩٧٣) أن المحاسبين القانونيين الذين تركوا العمل بصورة اختيارية حصلوا فى وظائفهم الجديدة على زيادة فى الدخل مقدارها ٢٠ بالمئة. ويرى كل من ويرتيمر «Wertheimer» (١٩٧٠) ودالتون وتودور (١٩٧٩) ان الحركية تؤدى الى تحقيق المنتقلين لزيادة فى صافى الدخل. وقد تسهم هذه النتيجة، الى جانب ارتفاع معدلات التضخم وضغوط زيادة الأجر بصورة تطوعية او الزامية، فى ارتفاع معدلات التسرب فى الثمانينيات، نظرا إلى أن الافراد يسعون الى وظائف ذات رواتب اعلى.

وبرغم وجود دليل كاف على العلاقة الكلية بين مستويات الرواتب ومعدلات التسرب، فإنة ينبغى لنا ان نضع فى اعتبارنا عدة عوامل. وكما هو الحال بالنسبة للعلاقات الكلية الاخرى فان هذه العلاقة الكلية لا تتيح لنا التنبؤ بالتسرب الفردى او فهمه بصورة كافية. فالتحليل الكلى لمستويات الرواتب والتسرب يتجاهل امورا هامة، مثل: المساواة فى ادارة الرواتب، والاختلافات الفردية فى اهمية الراتب وآثار اقتران او عدم اقتران أنظمة الرواتب بالأداء (لولر، ١٩٧٣). وفضلا عن ذلك، لايوجد لدينا فهم كاف لامكانية إحلال الراتب او تفاعل الراتب مع عوامل تنظيمية اخرى، مثل: امكانية التوافق مع الأدوار التى لاعلاقة لها بالعمل، والعوامل الفردية مثل: الرغبة فى تأجيل الارضاء او المكافآت المباشرة، والالتزام... الخ.

محتوى الوظيفة

لقد رأينا فى الحقبة الماضية أن هناك اهتماما متزايدا بتصميم الوظائف. وسنعطى هذا الموضوع حقه من الاهتمام فى القسم الخاص بالمتغيرات الفردية، نظرا لأنه يظن ان الاستجابات السلوكية والاتجاهية للوظيفة تعتمد كثيرا على الاختلافات الفردية. ونركز فى هذا القسم على العلاقة الكلية بين التسرب وخصائص وظيفية معينة، بما فى ذلك

الروتينية وتكرار العمل وشخصية ومسئولية الوظيفة. و يشير برايس (١٩٧٧) الى أن هناك علاقة ايجابية ضعيفة ولكنها ثابتة بين الروتين والتسرب. وقد وجد بورتر وستيرز (١٩٧٣) تأييدا للعلاقة الايجابية بين تكرار العمل والتسرب وعلاقة سلبية بين الاستقلال الذاتى، والمسئولية والتسرب. وعلى اية حال ينبغى لنا ان نحذر هولين و بلاد «Hulin and Blood» (١٩٦٨) وآخرين ممن جادلوا بصورة مقنعة ان استجابات العمال لمحتوى الوظيفة هى دالة للاختلافات الفردية.

الأسلوب الاشرافى

من الناحية النظرية، نستطيع ان نصف أسلوب السلوك الإشرافى بصورة مستقلة عن تقويم او رد فعل الموظف تجاه ذلك الاسلوب. وهناك عدة دراسات قامت باستكشاف العلاقة الكلية بين الاعتبار الإشرافى (العلاقة بالافراد) و بين الهيكل الاشرافى الأولى (العلاقة بالعمل). وقد وجدت إحدى الدراسات أن التسرب كان الأعلى فى مجموعات العمل التى كانت شخصيتها المسبقة غير مأخوذة فى الاعتبار، بغض النظر عن درجة الهيكل (فليشمان وهاريس، ١٩٦٢، سكينر، ١٩٦٩). وعلى أية حال فان هذه العلاقة منحنية الأضلاع، اى أن هناك مستويات دقيقة لايوجد بعدها مزيد من التأثير على معدلات التسرب. ووجد لي «Ley» (١٩٦٦) ارتباطا قويا بين تسلطية الشخصية والتسرب بين عمال الانتاج. ووجد كل من صالح، لى و بريين (١٩٦٥) ان عدم وجود الاعتبار الاشرافى هو ثانى اكثر الاسباب المذكورة بصفة متكررة للتسرب بين الممرضات.

ومن الواضح ان هناك بعض التأييد للعلاقة بين الأسلوب الاشرافى والتسرب. وسنقوم بتقويم العلاقة المدروسة بشكل متكرر بين الرضا عن الاشراف والتسرب فى القسم الخاص بالمتغيرات الفردية.

المتغيرات التنظيمية الاخرى

يرى برايس (١٩٧٧) أن المركزية (الدرجة التى تتركز فيها القوة فى النظام الاجتماعى) تعطى مستويات اعلى من التسرب، وان التكامل (مدى المشاركة فى العلاقات الرئيسية) والاتصالات (الدرجة التى يتم بها نقل المعلومات وبثها بين اعضاء النظام الاجتماعى) تعطى مستويات ادنى من التسرب الاختيارى. ويرى ان هناك دليلا قويا على تأييد هذه الفرضيات (ص. ٦٧). وعلى أية حال فان الاهمية النسبية لهذه المتغيرات لم يتم البحث فيها بصورة كافية. ويدرك (برايس) ان العلاقات بين المركزية والتكامل، والاتصالات والتسرب تقوم على الافتراض بأن الافراد يقدرون قيمة المشاركة فى اتخاذ القرارات والمشاركة فى المجموعات والحصول على المعلومات. وسنعالج هذه الافتراضات فى القسم الخاص بمتغيرات المستوى الفردى.

خلاصة المتغيرات التنظيمية

التعميم القوى الوحيد الذى يمكن ان نصل اليه بشأن التحليلات الكلية للمتغيرات التنظيمية هو ان معدلات التسرب أعلى فى النشاطات الصناعية ذات الرواتب الاقل. وعلى أية حال، هناك دليل ما على ان حجم وحدة العمل الاكبر ومستويات المهارة الاقل بين العمال ترتبط بمعدلات أعلى للتسرب، وأن الروتين وتكرار العمل وانخفاض التكامل وانخفاض الاتصال أمور مرتبطة بمعدلات اعلى للتسرب.

المتغيرات الفردية

ننتقل الآن من وصف وتحليل المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية الى تحليل ارتباطات التسرب على مستوى الفرد. وينطوى مثل هذا التحليل على: عوامل فردية سكانية وشخصية، قيم لها علاقة بالعمل وأخرى ليس لها علاقة بالعمل، وادراكات

وتقويمات الاقتصاد الخارجي والمنظمة. وسنقوم فى هذا القسم بتلخيص الكتابات الكثيرة جدا حول المتغيرات الفردية والتسرب باعتبارها مساعدة لنا فى صياغة فرضيات بشأن اسباب وارتباطات التسرب فى نطاق المنظمة.

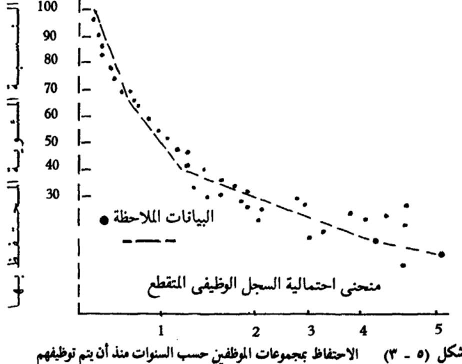
العوامل السكانية والشخصية

السن: يقول الذين راجعو الكتابات الخاصة بالتسرب أن هناك علاقة سلبية ثابتة بين السن و بين طول مدة الخدمة - والموظفون الأصغر سنا لديهم احتمالية اعلى لترك العمل (موبلى وآخرون، ١٩٧٩، موتشينسكى وتتل، ١٩٧٩، بورتر وستيرز، ١٩٧٣، برايس، ١٩٧٣). وقد تعتمد العلاقة بين السن والتسرب على عدد من المؤثرات، اذ قد يكون لدى الموظفين الاصغر سنا فرص اكثر للحصول على وظائف فى مستوى الدخول للوظيفة، وقد لايكون لديهم مسئوليات عائلية. وهكذا تكون حركتهم الوظيفية اسهل وربما تكون لديهم ايضا توقعات غير دقيقة بالنسبة للعمل لا تتحقق فى وظائفهم الأولى (بورتر وستيرز، ١٩٧٣، وانوس، ١٩٨٠). وسنعطى اهتماما خاصا للموظفين الشباب فى الفصل الخاص بادارة التسرب.

طول مدة الخدمة: وكما هو الحال بالنسبة للسن فقد قرر الذين راجعو الكتابات الخاصة بالتسرب أن هناك علاقة سلبية ثابتة بين طول مدة الخدمة والتسرب، اذ تكون نسبة التسرب أعلى بالنسبة للموظفين الذين يمضون فترة اقصر فى الخدمة. وقد وجد مانجيون «Mangione» (١٩٧٣) فى دراسة وطنية متعددة المتغيرات أن طول الخدمة من افضل منبئات التسرب.

ووجدت لجنة الخدمة المدنية الأمريكية (١٩٧٧) أن مابين ثلثي الى ثلاثة ارباع حالات ترك العمل الاختيارى فى اية مجموعة من الموظفين تحصل عند نهاية السنوات الثلاث الأولى من الخدمة، ويحصل اكثر من نصف هذه الحالات عند نهاية السنة الأولى فقط. وتظهر هذه العلاقة فى الشكل (٥ - ٣).

والنقطة التى نؤكدها هنا هى أن التسرب عال نسبيا فى السنوات الأولى من التوظيف. وتعتبر عوامل التفاعل مع السن، وعدم التوافق الكافى بين الوظيفة والفرد، وعدم كفاية التكيف الاجتماعى المبكر (هورنر وآخرون، ١٩٧٩، وانوس، ١٩٨٠، شين، ١٩٧٨) من بين الاسباب المحتملة لهذه العلاقة. وسنركز على التسرب المبكر فى الفصل الخاص بإدارة التسرب.



شكل (٥ - ٣) الاحتفاظ بمجموعات الموظفين حسب السنوات منذ أن يتم توظيفهم

Source : U.S.Civil Service Commission,1977.

الجنس : لا يبرز لدينا نمط بسيط حينما نفحص ما كتب عن العلاقة بين جنس الموظف والتسرب (موبلى وآخرون، ١٩٧٩، برايس، ١٩٧٧)، وربما يتفاعل الجنس مع متغيرات أخرى، كما هو الحال بالنسبة للوظيفة والمسئولية العائلية.

التعليم : لا يتضح فى الكتابات والدراسات الموجودة عن التسرب وجود علاقة قوية ولا ثابتة بين التعليم و التسرب (موبلى وآخرون ١٩٧٩، برايس، ١٩٧٧). وبما أن العديد من دراسات التسرب تعتمد على الافراد الذين لديهم تعليم متشابه، فمن الصعب إيجاد علاقة بين التعليم والتسرب. وفضلا عن ذلك فان اهمية التعليم باعتباره متغيرا هو أمر مشكوك فيه، اذا عرفنا مدى اتساع التفاوت فى نوعية التعليم.

البيانات الشخصية : ان التنبؤ بالتسرب على أساس الموقف المحدد والمعتمد على البيانات الشخصية الموزونة يمكن أن يكون اسلوبا تجريبيا مفيدا. و برغم ان شواب واوليفر «Schwab and Oliver» (١٩٧٤) يوضحان أن مثل هذه المنبئات قد تنخفض بشكل بارز عند تطبيقها على العينات الجديدة للموظفين، فإن معظم الأدلة تشير إلى أن البيانات الشخصية مفيدة فى التنبؤ بالتسرب (موتشينسكي وتتل، ١٩٧٩).

الشخصية : وفقا لبورتر وستيرز (١٩٧٣)، تبين الكتابات عن التسرب والشخصية ان الاشخاص الذين يتركون المنظمة ينزعون الى النهاية القصوى من عوامل الشخصية مثل: الاكتساب، والعدوان، والاستقلال والثقة الذاتية. و يرى كل من موتشنسكى وتتل (١٩٧٩) ان الاختلافات الشخصية لها أثر هامشى على التسرب (ص. ٤٨). واذا عرفنا التفاعل المحتمل بين الشخصية والبيئة

التنظيمية، وسجل مقاييس الشخصية الضعيف نسبيا فى التنبؤ بالسلوك الوظيفى، لاينبغى لنا أن نندهش من عدم وجود علاقة أقوى بالتسرب.

الرغبات : لقد راجع بورتر وستيرز (١٩٧٣) وموتشنسكى وتتل (١٩٧٩) ماكتب بشأن التسرب والرغبات المهنية. وتستنتج كلتا المراجعتين انه كلما كانت المتطلبات الوظيفية والرغبات المهنية متشابهة اكثر، كان معدل التسرب اقل. وعلى اية حال فان كمية ونوعية البحث فى هذه العلاقة مازالت محدودة.

الميل والمقدرة : هناك دليل فى الدراسات والكتابات ان لمقياس الميل والمقدرة (وكذلك المقاييس العامة للذكاء) علاقة بالتسرب. والمشكلة هى أن طبيعة وأهمية العلاقات المذكورة تختلف وتتنوع (موتشنسكى وتتل، ١٩٧٩). ونقترح أن تحاول المنظمات استخدام مقاييس الميل والقدرة المناسبة للوظيفة. و ينبغى العناية باستكشاف وتوثيق هذه العلاقة، وإدراك أن الاختيار وحده لن يكون اساسا كافيا لادارة التسرب.

مصدر الإحالة :
(المراجع) لقد أظهرت العديد من الدراسات أن مصدر إحالة الموظف الجديد له علاقة بالتسرب (جانون، ١٩٧١، ريد، ١٩٧٢، ديكر وكورنيليوس، ١٩٧٩). ووفقا لهذه الدراسات فان طالبى الوظائف المحالين من مصادر غير رسمية، مثل: الموظفين او الأقارب، قد تكون نسبة التسرب بينهم اقل ممن احيلوا من مصادر رسمية، مثل: وكالات التوظيف والاعلان. وبرغم ان العلاقة بين مصدر الإحالة والتسرب لم يتكرر تقويمها فى البحوث والدراسات، فإن

النتائج تعتبر برهانا كافيا لتوجيه المديرين باجراء تقويم لمصادر الإحالة (المراجع).

ومن المنظور النظرى فان العلاقة بين مصدر الإحالة والتسرب تحتاج إلى مزيد من الشرح والتوضيح. ومن المحتمل أن يكون لدى طالبى الوظائف ممن يحالون من مصادر غير رسمية معلومات وتوقعات أكثر دقة عن الوظيفة (ديكر وكورينليوس، ١٩٧٩، وانوس، ١٩٨٠).

المهنية : بعد مراجعة المواد المكتوبة عن المهنية والتسرب، استنتج برايس (١٩٧٧) ان هناك تأييدا قليلا للفكرة القائلة بان المهنية المرتفعة بصورة متتابعة لها علاقة بالمستويات الأعلى للتسرب.

وقد قامت بارتول (١٩٧٩) مؤخرا بتحليل العلاقة بين ابعاد المهنية، وبين معايير المكافأة المهنية وتوقعات التسرب (بالنسبة للمتبقين) والتسرب، وتبين لها ان المهنية فى مجملها والالتزام المهنى بصورة خاصة، والمهنية مضافا لها معايير المكافأة المهنية علاقة سلبية بتوقع التسرب بين المتبقين فى المنظمة. ومع ان المهنية لم تعلل وجود قدر كبير من التباين فى التسرب، إلا أن الاستخدام المدرك لمعايير المكافأة المهنية كان مرتبطا بدرجة كبيرة وسلبية بالتسرب، أى أنه كلما كان إدراك وفهم استخدام معايير المكافأة المهنية اكثر، كان التسرب اقل.

وتبين هذه الدراسة أن المهنية وحدها ليست محددا مباشرا للتسرب. وعلى الاصح فان معايير المكافأة المهنية هى من اكثر المتغيرات وضوحا. وسنناقش هذه المعايير بصورة اشمل فى الفصل الخاص بادارة التسرب. واذا أخذنا مراجعة برايس (١٩٧٧) مع الدراسات الاكثر حداثة والمذكورة اعلاه، يقودنا ذلك الى التعميم بأن العلاقة بين المهنية والتسرب علاقة غير حاسمة.

الأداء : العلاقة بين التسرب وأداء الموظف فى غاية الأهمية. و ينبغى لنا من

منظورى المحدد والنتيجة أن نُقوِّم العلاقة بين الأداء الفردى والتسرب. ومن المثير للدهشة أن عدداً لايذكر من الباحثين تفحصوا هذه العلاقة بالتفصيل (بورتر وستيرز، ١٩٧٣، برايس ١٩٧٧، مارتن، ١٩٨١). وهناك عدد من الدراسات الحالية التى تدعى تقويم هذه العلاقة، ولكنها لم تستخدم معايير الأداء الفعلى. وهناك الكثير من الدراسات التى تمت فى مؤسسات أكاديمية، وكان نمط النتائج فيها مختلطا (مارتن، برايس، وموبلر، ١٩٨١). وعلى سبيل المثال، فقد وجد باسيت «Bassett» (١٩٦٧) أن الموظفين الذين يتحسنون فى أدائهم أكثر احتمالا وأرجحية للتسرب، ووجد سيبولت، وبافيت، ووركر(١٩٧٨) أن الموظفين الأعلى أداء كانوا اقل احتمالا وأرجحية للتسرب. ووجد مارتن وآخرون (١٩٨١) ان لاعلاقة بين الأداء والتسرب. وهكذا فان العلاقة بين الأداء والتسرب هى افضل علاقة يمكن تصنيفها باعتبار انها حاسمة. ومن الواضح ان هناك حاجة لمزيد من البحوث فى هذا المجال. ومن المنظور الإدارى يعتبر أداء المتبقين والمتسربين معلومة هامة وضرورية لتحليل التسرب وإدارته بفاعلية، وسيتم التركيز على هذا الموضوع فى الفصول القادمة.

الغياب : يعتبر التسرب والغياب جزءاً من عملية الانسحاب من المنظمة. وعلى اية حال فان دليل البحث غير حاسم. وقد وجدت إحدى شركات الزيت الكبرى أن هناك ارتباطا على مستوى الفرد بمقدار ٠,٢٢ بين الغياب والتسرب فى خلال السنة الماضية.

ومن الناحية الأخرى وجد ميرفيس ولولر (١٩٧٧) ان لاعلاقة بين الغياب والتسرب بين موظفى البنوك. ولايزال موضوع ما اذا كان الغياب هو افضل منذر

بـالـتسرب ، او ما اذا كان يعتبر شكلا بديلا للانسحاب من المنظمة ، او إذا لم تكن له عـلاقـة ثـابـتة بالتسرب (بيرك وو يلكوكس ، ١٩٧٢) ، بحاجة الى تحديد . و يرى بورتر وستـيـرز (١٩٧٣) انـه «غـالـبـا مـاكـان الـغـيـاب فى الماضى يعتبر، و ببساطة ، نظيرا للـتـسـرب . وقـد كـان الافـتـراض ، دون دليل كاف ، بأن كليهما يشتركان فى جذور مـتـمـاثـلة» (ص . ١٧٣) . و يشيران إلى إنه فيما يتعلق بالتسرب ، يكون للغياب عادة نـتـائـج سـلبية أقل بالنسبة للفرد ، وهو قرار تلقائى سهل ويمكن ان يكون بديلا للتسرب عـنـد استثنائه . وفضلا عن ذلك فقد يتوقع المرء غيابا اكثر بين الافراد الذين يبحثون فى نشاط عن وظيفة اخرى (جوديت ، ١٩٦٠) .

و بـرغـم أن عـلاقة الغياب ـ التسرب ليست حاسمة ، فقد ترغب المنظمة فى اقتفاء اثر هـذه العلاقة مع مضى الوقت حتى تقدر ما اذا كان للغياب قيمة تشخيصية او تنبؤية فى المنظمة .

خلاصة المتغيرات السكانية والشخصية

الـنـتـائـج القوية الوحيدة التى يمكننا استخلاصها من هذه المجموعة من المتغيرات هـى ان الـسـن وطول مدة الخدمة مرتبطتان سلبيا و بصورة ثابتة بالتسرب . وهناك دليل على أن المـعـلـومـات الشخصية الموزونة يمكن ان تكون مفيدة .. ولكن ينبغى التأكد من صـحـتـهـا . وفـضلا عن ذلك تبين الكمية المحدودة من البحوث الخاصة بمصدر الاحالة وجود علاقة مفيدة تظهر ان مصادر الاحالة غير الرسمية تؤدى الى وجود تسرب اقل . ولا تـوجد على اية حال بحوث تساند التعميم القوى فى ذلك ، فقد ارتبطت الرغبات والميول والـقدرات بالتسرب ، ولكن كمية ونوعية ونتائج مثل هذه البحوث لا تكفى للتأكد من هذه العلاقات . وأخيرا مازال الدليل بالنسبة للتسرب والشخصية ، والجنس ، والتعليم ، والمهنية ، والأداء ، والغياب غير حاسم .

المتغيرات التكاملية

لقد تم اقتراح عدد من المتغيرات التى تحاول دمج الاختلافات والادراكات الفردية لنواح متنوعة من المنظمة أو البيئة الخارجية. وتشمل هذه المتغيرات الرضا الوظيفى، والتطلعات والتوقعات المهنية، والالتزام التنظيمى، والاجهاد والتوقعات بشأن الوظائف البديلة والأهداف السلوكية. وسنلخص الدليل النظرى والتجريبى لكل منها بالنسبة للتسرب.

الرضا الوظيفى

يعتبر الرضا متغيرا ملحا. ويمكن فهمه على انه الاختلاف بين مايقدره الفرد وما يوفره الواقع (لوك، ١٩٧٦). وبهذا التعريف، يشمل الرضا كلا من الاختلافات الفردية فى القيم والادراكات الفردية للمتغيرات التنظيمية. وأحد ردود الفعل السلوكية للرضا هو الانسحاب من المنظمة. وعلى اية حال فان رد الفعل تجاه الرضا هو التعبير عنه (لوك، ١٩٧٦).

الرضا الوظيفى الشامل

لاشك ان هناك علاقة سلبية ثابتة بين الرضا الوظيفى والتسرب. وتستنتج مراجعات بريفيلد وكروكيت (١٩٥٥)، برايس (١٩٧٧)، وفروم (١٩٦٤)، و بورتر وستيرز (١٩٧٣)، ولوك (١٩٧٥)، وموبلى وآخرون (١٩٧٩)، وموتشنسكى وتتل (١٩٧٩)، ان الدراسات والبحوث تبين انه كلما كان الرضا الوظيفى اقل كان احتمال التسرب اكبر. و برغم ان هذه العلاقة ثابتة، فان الارتباطات نادرا ماتكون اقوى من -٤,٠. وهكذا فاننا بحاجة الى استخدام متغيرات أخرى، بجانب متغير الرضا الوظيفى، حتى نتنبأ بالتسرب على مستوى الفرد. و ينبغى كذلك، وكحد أدنى، اخذ الوظائف البديلة المدركة بعين الاعتبار (مارتش وسايمون، ١٩٥٨، موريست وآخرون،

١٩٧٧، موبلي، ١٩٧٧، موبلي وآخرون، ١٩٧٨، ١٩٧٩). وفضلا عن ذلك فان استخدام الرضا الوظيفى الشامل يوفر قليلا جدا من القدرة التشخيصية بشأن تحديد ماهية ملامح الوظيفة التى تسهم فى احداث التسرب.

الرضا عن الراتب

تكشف مراجعة بورتر وستيرز للدراسات والبحوث عن وجود علاقة سلبية ثابتة بشكل عام بين التسرب وبين الرضا الوظيفى. وبينت المراجعة التى قام بها موبلي وآخرون (١٩٧٩) وجود استثناءات تكفى للتحذير من عدم اخذ هذه العلاقة كأمر مسلم به فى كل موقف. وعلى اية حال فان العلاقة بين الرضا عن الراتب والتسرب، الى جانب العلاقة الكلية التى سبقت مناقشتها بين مستويات الرواتب ومعدلات التسرب، تعتبر ثابتة بدرجة تكفى لتسويغ اعتبار الراتب من بين العناصر الرئيسية التى يفترض مساهمتها فى التسرب فى اية دراسة تنظيمية.

الرضا عن الترقية

يشير بورتر وستيرز إلى أن قلة فرص الترقية يعتبر سببا رئيسيا للانسحاب من المنظمة. وقد بينت مراجعات كل من: برايس (١٩٧٧) وموبلى وآخرين (١٩٧٩) وجود تأييد لهذه العلاقة، ولكنها ايضا بينت وجود استثناءات. وبدون معرفة التطلعات المهنية للفرد وفرصه للترقية فقد تتلاشى القوة التنبؤية بالرضا عن الترقية. وكما سنناقش فيما بعد، فقد تتفاعل التوقعات المهنية مع الرضا الحالى وتؤدى الى التأثير على التسرب.

الرضا عن محتوى الوظيفة

هناك ادلة متزايدة تشير إلى أن تقويم محتوى الوظيفة والرضا عنه لهما علاقة ثابتة وسلبية بالتسرب (بورتر وستيرز، ١٩٧٣، موبلى وآخرون (١٩٧٩). ويستنتج موبلى

وآخرون (١٩٧٩) ان الرضا عن محتوى الوظيفة يعتبر من بين اقوى ارتباطات الرضا بالتسرب، وفقا للبحوث التى اجريت قريبا. وسنركز على موضوعى: تصميم الوظائف ومحتوى الوظائف فى الفصل الخاص بادارة التسرب.

الرضا عن زملاء العمل

هناك دليل بأن نوعية تفاعلات مجموعة الزملاء والرضا عن زملاء العمل يمكن ان تكون أمور لها علاقة بالتسرب. وعلى أية حال لم يكن لمثل هذه العلاقة اى وجود فى عدد من الدراسات. و يلاحظ بورتر وستيرز (١٩٧٣) أن علاقات زملاء العمل، وكما هو الحال فى أبعاد الرضا الفردية الاخرى، ليس لها درجات متماثلة من التأثير على جميع انواع مجموعات الموظفين. ومن المحتمل ان تكون مقاييسنا لعلاقات زملاء العمل والرضا مجرد مقاييس فجة غير متبلورة على الاطلاق. وعلاقات زملاء العمل لها أبعاد متعددة وتعكس متطلبات العمل والاختلافات الفردية والعلاقات الرسمية والشخصية. ولايوجد حاليا إلا دليل تجريبى معتدل واحد لمساندة العلاقة بين الرضا عن زملاء العمل والتسرب.

الرضا عن الاشراف

هناك أيضا دليل بأنه يمكن ان يكون للرضا عن الاشراف علاقة بالتسرب برغم وجود عدة استثناءات فى الدراسات والبحوث المنشورة فى هذا الموضوع. والملاحظات الواردة فى الفقرة السابقة تنطبق أيضا على هذه الفقرة. وتحتاج البحوث الى ماهو أبعد من تقديرات المدير العامة للرضا، فهى بحاجة الى معالجة التفاعلات المحددة بين القائد والمرءوس وتفاعلات مجموعة زملاء العمل المتماثلة. وقد اوضح جراين وشركاه فى أحد برامج البحث الإيضاحية أن قبول القائد (اى مرونة القائد فى تغيير وظيفة الموظفين واستخدام قوته فى مساعدتهم لحل مشكلات العمل) له علاقة كبيرة بالتسرب (دانسيرو، كاشمان، وجراين، ١٩٧٤، جراين، ١٩٧٦، جراين وجينسبيرغ، ١٩٧٧).

وبناء على ماورد أعلاه، فضلا عن البحث الكلى للاسلوب الاشرافى الملخص فى القسم الخاص بالمتغيرات التنظيمية، يمكننا أن نستنتج بصورة منطقية معقولة ان الاشراف عامل مسهم فى تسرب الموظفين.

الرضا عن ظروف العمل

هنالك عدد من الدراسات التى تؤيد النظرية القائلة بأن التسرب له علاقة بظروف العمل المتنوعة. وقد وجد مانجيون (١٩٧٣)، فى دراسة مسحية وطنية، ان هناك علاقة كبيرة بين كفاية المورد، الرضا عن الراحة والتسرب. وباستثناء هذه الدراسة، لايوجد دليل كاف بأن ظروف العمل هى من بين اهم العوامل التى تسهم فى التسرب. وعلى اية حال، لانستطيع تجاهل هذه المجموعة من المتغيرات.

خلاصة لمتغيرات الرضا الوظيفى.

إن دليل البحث يدعم العلاقة السلبية بين الرضا الشامل وبين التسرب. وبما ان الارتباطات ليست أقوى فهذا يبين وجود متغيرات أخرى مشتركة أيضا فى التسرب، مثل: ادراكات توفر الوظائف البديلة الجذابة، والأهمية النسبية للقيم التى ليس لها علاقة بالعمل والتوقعات المهنية. وسنركز على هذه المتغيرات فى الاقسام القادمة.

وفضلا عن الرضا الكلى فان هناك علاقة سلبية ثابتة بين الرضا عن محتوى الوظيفة والتسرب. وتوجد ارتباطات ملحوظة باستمرار ولكنها اقل ثباتا بين التسرب والرضا عن الراتب، والترقية، والاشراف، وزملاء العمل وظروف العمل. وتعتبر حالات الرضا من بين المتغيرات التكاملية المطلوبة لفهم التسرب.

ومن منظور البحث، هناك دراسات إضافية مطلوبة لتحديد الأهمية النسبية لأ بعاد الرضا المتنوعة فى اوضاع محددة، ولكيفية ارتباط الرضا بمتغيرات أخرى فى عملية التسرب.

التطلعات والتوقعات المهنية

الرضا الوظيفى هو رد فعل تقويمى حالى تجاه وظيفة المرء الحالية. ويمكننا القول إنه

اذا أردنا ان نفهم التسرب بصورة كاملة، ينبغى علينا ان نقوّم رد الفعل المستقبلى - اى تقويم الفرد لما اذا كانت الوظيفة ستكون وسيلية فى تحقيق التطلعات المهنية ام لا (موبلى وآخرون، ١٩٧٩). وعلى سبيل المثال، قد يكون المحاسب راضيا عن وظيفته، وراتبه، والاشراف الذى يخضع له، ومعدل الترقية فى إحدى شركات تدقيق الحسابات القانونية المعروفة. وعلى اية حال فان تطلعه للعمل فى شركته الخاصة بتدقيق الحسابات يدفعه لترك العمل بصورة اختيارية. وعلى العكس من ذلك يكون المتدرب الإدارى غير راض عن المهمات الوظيفية ومعدل الترقية، الخ فى البرنامج التدريبى، ولكنه لايترك العمل لأنه يرى اهمية ماسوف يكلف به فى المستقبل. وفضلا عن ذلك فان حدوث تغيرات رئيسية فى مهنته تتزايد بشكل واضح (دروكر، ١٩٨٠).

ولا توجد نسبيا بحوث مخصصة لتحليل التسرب من حيث الانسجام بين المنظمة والتطلعات المهنية البعيدة المدى للفرد. وتخضع التطلعات المهنية للتغير، ولذلك ينبغى اعتبار هذا الانسجام عملية متواصلة. وتمثل مؤلفات كل من هول (١٩٧٦)، شين (١٩٧٨) وآخرين عن تطور المهنة والقوى المحركة لها مجالا للسؤال الذى يحتاج الى دمج مع المتغيرات والعمليات الأخرى المرتبطة بالتسرب.

والفصول الخاصة بتحليل وإدارة التسرب تعطى اهتماما كبيرا لربط المهنة بعمليات التسرب.

الالتزام التنظيمى

لقد تم تعريف الالتزام التنظيمى باعتباره القوة النسبية لاندماج الفرد ومشاركته فى منظمة معينة. وفضلا عن ذلك فإنه يتميز بثلاثة عوامل على الاقل: (١) اعتقاد قوى فى اهداف وقيم المنظمة وقبول هذه الاهداف والقيم. (٢) الرغبة فى بذل جهد كبير بالنيابة عن المنظمة. (٣) الرغبة القوية فى المحافظة على العضوية فى المنظمة (مودى، ستيرز وبورتر، ١٩٧٩، ستيرز، ١٩٧٧، بورتر كرامبون وسميث، ١٩٧٩).

وهناك دليل قوى بأن الالتزام له علاقة بالتسرب (بورتر وآخرون، ١٩٧٤،

١٩٧٤، بورتر وآخرون، ١٩٧٦، ستيرز، ١٩٧٧، مودى وآخرون، ١٩٧٩). وهناك ايضا دليل بأن الالتزام يعتبر منبئا بالتسرب افضل من الرضا (بورتر وآخرون، ١٩٧٤، مودى وآخرون، ١٩٧٩). ومن الواضح نظريا وتجريبيا أن الالتزام التنظيمى هو أحد المحددات الهامة على مستوى الفرد. وسنناقش تحليل وتطوير الالتزام فى الفصول القادمة.

توقع ايجاد وظيفة بديلة

لقد جرت سابقا مراجعة العلاقة السلبية القوية على المستوى الكلى بين مستويات البطالة ومعدلات ترك العمل االاختيارى. ومع أن البطالة منبىء جيد على المستوى الكلى، فأنها ليست كذلك على المستوى الفردى. ولا تتوزع البطالة بصورة منتظمة حسب المنطقة والنشاط الصناعى أو المجموعة الوظيفية. وفضلا عن ذلك فان الافراد لديهم معرفة تفاضلية بالبدائل. ومن المنظور الفردى، يهمنا ان نعرف توقع الموظف الفرد لايجاد وظيفة بديلة.

وقد قامت عدة دراسات بفحص توقعات الموظف فى ايجاد وظيفة بديلة، ووجدت بأن لها علاقة كبيرة، وليست قوية، بالتسرب (انظر موبلي وآخرين، ١٩٧٨، موبلي هاند وآخرين، ١٩٧٩، ميلر وآخرين، ١٩٧٩، دانسيرو وآخرين، ١٩٧٤).

وترجع حقيقة ان الارتباط بين توقع ايجاد وظيفة بديلة والتسرب ليس ارتباطا اقوى، لمايلي:

- تكون التوقعات غير دقيقة وغير واقعية، اذا لم يكن الفرد يسعى بدأب ونشاط لوظيفة بديلة (موبلي وآخرون، ١٩٧٨).
- تكون الادراكات المتعلقة بالبدائل ادراكات متميزة فى حالة وجود ظروف بالغة السلبية فى سوق العمل (ميلر وآخرون، ١٩٧٩).
- ان هذا المتغير يؤثر على متغيرات أخرى مثل النية فى البحث عن عمل بديل (كوفيرديل وتير بورج، ١٩٨٠).

وعلى أية حال فان هناك تأييدا تجريبيا كافيا لهذا المتغير، مما يعنى انه يستحق الاهتمام فى تحليلات التسرب على مستوى الفرد.

النية فى ترك العمل - البقاء فى المنظمة

يجب من الناحية النظرية، أن تكون النوايا السلوكية للفرد منبئا جيدا للسلوك (لوك، ١٩٦٩، ١٩٧٥، ١٩٧٦، فيشبين وآجزين Feshbein and Ajzen، ١٩٧٥، موبلي، ١٩٧٧). و يبدو من الناحية التجريبية، ان الهدف السلوكى لمقاييس ترك العمل - البقاء فى المنظمة هو من بين افضل منبئات التسرب على المستوى الفردى (كروت «Kraut»، ١٩٧٥، ميلر وآخرون، ١٩٧٩، موبلي وآخرون، ١٩٧٨، نويمان، ١٩٧٤، ووترز وآخرون، ١٩٧٦). و يعتمد التقويم المرحلى للنوايا السلوكية فى ترك العمل الاختيارى وارتباطات هذه النوايا منبئاً بالتسرب ومنهجاً تشخيصياً نؤيده بقوة.

الاجهاد

من خلال تحليل متبصر للكتابات الخاصة بالاجهاد فى المنظمات، يعرف شولر «Schuler» (١٩٨٠) الإجهاد بأنه حالة ديناميكية يواجه بها الفرد فرصة ما وعائقا و/ أو حاجة لأن يكون / يحصل / يفعل مايرغب فيه، و يكون الحل لذلك غير مؤكد، ولكنه سيؤدى الى نتائج هامة (ص. ١٨٩). وقد يكون للاجهاد نتائج ايجابية وسلبية معا، وقد يكون تراكميا من حيث العوامل التى تسهم فيه، سواء كانت لها علاقة بالعمل ام لم يكن لها علاقة بالعمل.

والتسرب هو أحد النتائج السلوكية المحتملة للاجهاد (شولر، ١٩٨٠، فان سيل، بريف وشولر، ١٩٧٩). وقد تم بحث الروابط النظرية والتجريبية بين الاجهاد والتسرب بصورة غير كافية. و ينبغى علينا فى الوقت الراهن ان نعتبر هذه العلاقة حاسمة. وعلى اية حال تستحق هذه العلاقة مزيدا من الاهتمام، نظرا لمعرفتنا بأهمية الاجهاد ونتائجه بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع.

المتغيرات الفردية التى لاعلاقة لها بالعمل

غالبا مايتم اهمال العلاقات بين المتغيرات الفردية التى ليس لها علاقة بالعمل والمتغيرات الاقتصادية، والتنظيمية وغيرها من المتغيرات على مستوى الفرد، و بين التسرب. وقد يبدو بديهيا ان قرار الفرد بترك الوظيفة لاينطوى فقط على تقويم للوظائف الحالية وربما المستقبلية فى نطاق المنظمة او فى خارجها، ولكن ايضا على تقويم لمتغيرات ليست لها علاقة بالعمل كالعائلة، والاداء فى اوقات الفراغ، وأسلوب الحياة ...الخ.

وتركز حاليا معظم بحوث التسرب، التى تعالج المتغيرات التى ليس لها علاقة بالعمل، على مايعرف عموما «بالمسئولية العائلية». وهذا عامل معقد يتم قياسه بطرق متنوعة، بما فى ذلك عدد الاطفال وأعمارهم، والحالة الزوجية ... الخ. و برغم عدم امكانية التعميم البسيط، فان موتشنسكى وتتل (١٩٧٩) يوضحان ان هناك علاقة إيجابية بين المسئولية العائلية و بين التسرب، ولكن هذه العلاقة تعدل حسب ما اذا كان الموظف مكتسبا رئيسيا للاجر أم مكتسبا ثانو يا له.

وقد أدت خبرتى الشخصية فى الحقبة الماضية فى الاستشارات والبحوث الى تزايد إحساسى بأهمية المتغيرات التى لاعلاقة لها بالعمل. وهناك عدد من معارفى الذين اتخذوا قرارات وظيفية تنطوى على ترك الوظيفة، أو على عدم قبول وظيفة بديلة من اجل البقاء فى المنظمة، حتى لاينقطع الاطفال عن دراستهم، أو للتكيف مع وظيفة الزوج (الزوجة).

ونظرا الى أن العائلات ذات الوظائف المزدوجة أصبحت سائدة بشكل أكثر (بيلين «Bailyn» ، ١٩٧٠ ، رابورت ورابورت «Rapport and Rapport» ، ١٩٧٥)، ونظرا الى أن القيم التى لاعلاقة لها بالعمل أصبحت اكثر مركزية (دو بلن، تشامبوكس «Champoux» و بورتر، ١٩٧٥)، وبما أن المزيد من الشباب يعلقون أهمية اقل على المهنة المستقرة المضمونة (شين، ١٩٧٨)، فان التنبؤ بالتسرب وفهمه سيتطلب ادخال

مثل هذه المتغيرات التى لاعلاقة لها بالعمل.

وكذلك فان مفهوم معضلة الدور الذى يلعبه الفرد له علاقة (كان «Kahn» وآخرون، ١٩٦٤)، فكلما تعارض دور العمل مع الادوار الأخرى مثل: الأ بو ين، المدرب أو المشترك فى النشاطات المدنية أو الدينية ... الخ، يكون أحد الحلول لذلك هو تغيير هذا الدور.

ومع ان بحوث التسرب فى هذا المجال ضئيلة، فان الحجم المتزايد للمعرفة عن تطور المهنة والقوى المحركة لها قد توفر لنا كذلك الاساس الى فهم افضل لكيفية ارتباط التسرب بالتفاعل بين العوامل التى لهاعلاقة بالعمل والتى ليس لها علاقة به. و يقدم لنا شين (١٩٧٨) تحليلا مفيدا عن حاجة المديرين الى دراسة «الشخص ككل»، بما فى ذلك ذاته، وعائلته، ومهنته. وسنناقش هذا الموضوع فى الفصول القادمة بمزيد من التفصيل.

التحليلات التكاملية

تتميز الكتابات حول التسرب، وكما ذكرنا سابقاً، بأنها دراسات تنظر للتسرب ولمتغير واحد آخر فى وقت واحد. ولا تتيح مثل هذه التحليلات إجراء تقو يم للعلاقات بين العديد من المتغيرات المرتبطة بالتسرب، ووضع تعريف او تحديد للأهمية النسبية لهذه المتغيرات أو التنبؤ المتزايد بالتسرب المحتمل عند استخدام العديد من المتغيرات ذات العلاقة. و يتطلب التنبؤ بالتسرب وفهمه بشكل أفضل استخدام متغيرات متعددة فى التحليل (موبلى وآخرون، ١٩٧٩، برايس، ١٩٧٧).

ونلخص فى هذا القسم البحث التكاملى او المتعدد المتغيرات، ونناقش العديد من الدراسات بالتفصيل:

أولا - من المنظور الكلي.

ثانيا - من المنظور الفردى.

التحليلات الكلية

يقدم بارسونز (١٩٧٧) مراجعة متكاملة لخمس دراسات اقتصادية لمعدلات ترك العمل الاختيارى فى مجال الصناعة. و يلخص بارسونز هذه الدراسات فى الجدول (٥ - ٤). ومن الأهمية ان نلاحظ أن اهمية المتغيرات وماترمز له قد يتأثر بمتغيرات اخرى موجودة ضمن التحليلات، وان ذلك التفسير يجب ان يكون دائما محددا بمتغيرات ليست موجودة ضمن تحليل معين. و يكشف الجدول (٥ - ٤) ان الدخل له علاقة سلبية ثابتة بمعدل ترك العمل الاختيارى. وفضلا عن ذلك فان تركيز المؤسسة على سوق السلعة (الوظيفة) هو الثانى بعد الدخل من حيث قوة وثبات علاقته (السلبية) بالتسرب. و يقترح بارسونز ان هذا قد يعكس الآثار الثابتة للتنافس المنخفض على المهارات المحددة فى النشاط الصناعى. وهناك دليل على أنه حينما يكون الدخل والمتغيرات الأخرى ثابتة فان المنظمات التى لديها موظفون ممن لديهم مدة اقصر فى الخدمة ونسبة مئو ية أعلى من العمال المهنيين والشباب، ولايوجد بها اتحاد فانها تعانى وجود معدلات اعلى فى ترك العمل الاختيارى. وقد كانت المتغيرات الأخرى غير ثابتة نسبيا من حيث الدلالة و/ أو الأهمية. و يستنتج بارسونز (١٩٧٧) من هذه التحليلات أن: معدل ترك العمل الاختيارى ينخفض عندما يرتفع الدخل بالنسبة لمستو يات المهارة، و يرتفع عندما ترتفع النوعية بالنسبة للدخل، وان الخصائص السكانية وخصائص النشاط الصناعى تتطلب تفسيرا إضافيا (ص ٢١٠).

التحليلات الفردية

استخدم مانجيونى «Mangione» (١٩٧٣) فى دراسة مسحية وطنية أنواعا مختلفة من المتغيرات السكانية والوظيفية ومتغيرات الرضا للتنبؤ بالتسرب. وكان ترتيب المتغيرات الأقوى كالآتي: الرضا عن الراحة، الرضا عن زملاء العمل، النشاط الصناعي، العمر، طول مدة الخدمة، الوظيفة، الرضا عن المكافآت المالية، المكافأة الوظيفية، والرضا عن التحدى. ومن الاهمية ان نشير الى ان المتغيرات السكانية والوظيفية والخاصة بالرضا تضاف كل منها الى التنبؤ بالتسرب. وهكذا فان تجاهلنا

لأى واحد من فئات هذه المتغيرات سيؤدى الى وجود قدرة متناقصة للتنبؤ بالتسرب وفهمه.

واستخدم موبلي، وهورنر وهولينجزو يرث «Hollingsworth» (١٩٧٨) النية فى ترك العمل، النية فى البحث، التفكير فى ترك العمل، احتمال وجود بديل مقبول، الرضا وتركيبة من السن وطول مدة الخدمة، من اجل التنبؤ بالتسرب بين موظفي المستشفيات. وباستثناء احتمال ايجاد بديل مقبول يرتبط كل متغير بصورة فردية بالتسرب. وعندما تم جمع كل المتغيرات لم تكن هناك علاقة كبيرة بالتسرب الا لمتغير النية فى ترك العمل. وتدل هذه النتيجة على ان النوايا تستخدم كمتغير ملخص لعدد من ارتباطات التسرب الاخرى. أى أن النوايا فى ترك العمل - البقاء به تشمل آثار عدد من المتغيرات الأخرى التى ترتبط بالتسرب بصورة فردية.

وقام كل من ميلر، كاتر بيرغ وهولين (١٩٧٩) بتقويم نموذج يستخدم هذه الفئات من المتغيرات: الرضا، حركية المهنة (السن، طول مدة الخدمة، احتمال إيجاد بديل مقبول)، والادراكات الحسية للانسحاب من المنظمة (النية فى ترك العمل، النية فى البحث، التفكير بترك العمل). وكانت بياناتهم متطابقة مع التفسير القائل ان الرضا وحركية المهنة الوظيفية تؤثر على التسرب من خلال تأثيرها على الانسحاب.

ونستطيع استنتاج عدة نتائج من هذه الدراسات المتعددة المتغيرات وغيرها من الدراسات التى سبق ان راجعها موبلى وآخرون (١٩٧٩):

أولا - برغم ان الرضا الوظيفى عامل هام فى الاسهام فى التسرب، فإنه لايشمل آثار المتغيرات السكانية والاتجاهية او الادراكية الاخرى ذات العلاقة.

ثانيا - تعتبر المتغيرات السكانية اساسا لايكفى لفهم التسرب.

ثالثا - النوايا السلوكية فى ترك العمل او البقاء به تبدو متغيرات كامنة من الناحيتين: النظرية والتجريبية.

وعلى اية حال فان حقيقة ان النوايا والتسرب بعيدتان عن الترابط التام يدل على ضرورة وجود قياس افضل وعلى الحاجة لمواصلة البحث عن متغيرات وعمليات اخرى.

جدول (٥ - ٤)
معدلات ترك العمل الاختيارى فى مجال الصناعة
التحليلات القطاعية والاشارات المختارة لمعامل الانحدار

الخائص	الدراسات				
	(١) ستو يكوف ريمون	(٢) بيرتون باركر	(٣) بنكافيل	(٤) بارسونز	(٥) تلر
أ. الدخل	ن	ن	ن**	ن**	ن**
ب. المهارة					
١. النوعية	ن	بي*	-	بي	-
٢. عامل الانتاج	-	ن	-	-	بي*
٣. العامل المهنى المتخصص	-	-	-	بي**	-
٤. مدة الخدمة القصيرة	بي*	-	-	بي	-
جـ. سكانية					
١. اناث	بي	بي**	بي**	ن	-
٢. سود	ن	بي**	ن	بي**	-
٣. شباب	-	-	بي	-*	-

ن =معامل سلبي   * =ذو دلالة بمقدار=٠٥,٠، اختبار ثنائى الطرف

بي =معامل ايجابى   **=ذو دلالة بمقدار=٠١, ، اختبار ثنائى الطرف

Source : D. O. Parsons (1977) Models of Labor Market Turnover : A Theoritical and Empirical survey. In R. G. Elrenberg (ed.) Research in labor Economics, JAI Press. Used with Permission.

د. الصناعة					
١. حجم المؤسسة	ن	ن	-	-	-
٢. التوحيد فى نقابة	ن*	ن	ن*	-	-
٣. الكثافة	-	ن**	-	ن**	ن**
هـ. الموقع					
ريفى	-	بي	ن*	ن	-

جدول (٥ - ٥)

خلاصة تفسيرية للبحث عن أسباب وارتباطات التسرب

	ثابت	متوسط	غير حاسم
سوق العمل	مستوى البطالة		التضخم
المتغيرات التنظيمية	مستويات الرواتب	اسلوب إشرافي حجم وحدة العمل الروتين ، تكرار العمل الذاتية والمسئولية المركزية التكامل الاتصال	نوع النشاط الصناعى حجم المنظمة
المتغيرات الفردية	السن طول مدة الخدمة الرضاعن محتوى الوظيفة	مصدر الإحالة المسئولية العائلية الرغبات والمصالح	الشخصية الجنس التعليم

		الاستعداد والمقدرة الرضا ـ الراتب الرضا ـ الترقية الرضا ـ زملاء العمل الرضا ـ المشرف الرضا ـ ظروف العمل	المهنية الأداء توقعات المهنة الغياب
		توقع إيجاد وظيفة بديلة	
المتغيرات التكاملية	الرضا الشامل النوايا السلوكية لترك العمل الاختيارى الالتزام التنظيمي		الإجهاد

الخلاصة

يوفر الجدول (٥ ـ ٥) خلاصة تفسيرية للبحث عن المتغيرات التى لها علاقة بالتسرب، وقد تم تصنيف المتغيرات حسب تأييدها لتعميم قوى يربط المتغير بالتسرب. وقد وضعت فئات «ثابت» ، «متوسط» أو «غير حاسم» على اساس تقويم المؤلف لكمية ونوعية وإمكانية تفسير البحوث المنشورة. وكل متغير مدون فى هذا الجدول يحتمل أن يكون له علاقة بالتسرب. وعلى أية حال، يبدو ان المتغيرات المدونة فى أعمدة المساندة الثابتة والمتوسطة تؤيد أقوى التعميمات، وهى لذلك تحظى باهتمام خاص فى الدراسة التنظيمية. وقد تمت دراسة متغيرات أخرى ولكن بصورة غير كافية

لتقويم مدى علاقتها. ولايرمى هذا الجدول لبيان ضرورة إهمال المتغيرات غير الحاسمة أو إلى عدم ضرورة دراسة متغيرات جديدة. فمن الاهمية أن تتم دراسة المتغيرات المتعددة مع بعضها البعض ومع مرور الزمن، ومن الاهمية كذلك ان يتم تقويم النتائج المتعددة للتسرب (انظر الفصل الثاني).

نعرض فى الفصل القادم بعض نماذج عملية التسرب التى تحاول دمج البحث الملخص فى هذا الفصل من الناحية النظرية.

الفصل السادس

النماذج النظرية لتسرب الموظفين

مقدمة

قمنا فى الفصل السابق بمراجعة وتلخيص البحث التجريبى عن اسباب وارتباطات التسرب. وتبين أن هناك عددا من المتغيرات لها علاقة او يحتمل ان يكون لها علاقة بالتسرب. ومن الناحية التاريخية فإن المشكلة الاساسية فى الكتابات التى تبحث فى التسرب كانت هى الانشغال المسبق بالعلاقات الفردية، والتركيز غير الكافى على الاساس النظرى للتسرب باعتباره عملية نفسية. ومن المنظورين: البحثى والادارى، ينبغى ان يتوفر لدينا نماذج نظرية كافية لعملية التسرب حتى نستطيع: (١) تفسير نتائج البحث، (٢) اقتراح طرق جديدة فى البحث، (٣) جذب الاهتمام بالمحددات المتعددة للتسرب، (٤) ارشاد المديرين فى تشخيص ومعالجة التسرب.

ونهدف فى هذا الفصل الى تلخيص ونقد النماذج النظرية المتعددة لعملية التسرب. فهذه النماذج، وكما سيتضح فيما بعد، لها عناصر مشتركة ولكنها تختلف فى نواح مهمة. و ينبغى ان نتذكر فى الخلاصات والنقد اللاحق ان النموذج النظرى لايمكن تقويمه على اساس مقياس الصواب والخطأ البسيط، إذ أن المعايير الأكثر ملاءمة تشتمل على مقدرة النموذج فى: تنظيم ودمج النتائج التجريبية الحالية، وايضاح العلاقات والمشكلات، والتحفيز على إجراء بحوث جديدة، وايجاد مزيد من الفهم لعملية التسرب.

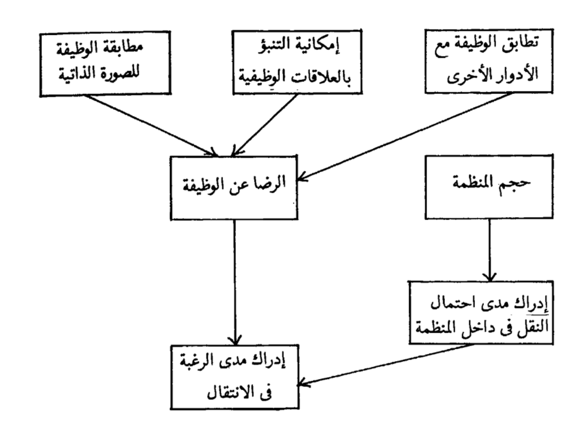
نموذج مارتش وسايمون

كان النموذج الذى قدمه مارتش وسايمون (١٩٥٨) من أوائل وربما من أكثر النماذج التكاملية المؤثرة عن تسرب الموظفين فى المنظمات. و يوجد فى نموذج «القرار بالمشاركة» الذى وضعه مارتش وسايمون عنصران متميزان ومترابطان، حينما يتم تطبيقه على مشاركة الموظفين:

(أ) ادراك مدى الرغبة فى الانتقال من المنظمة.

(ب) ادراك سهولة الانتقال من المنظمة.

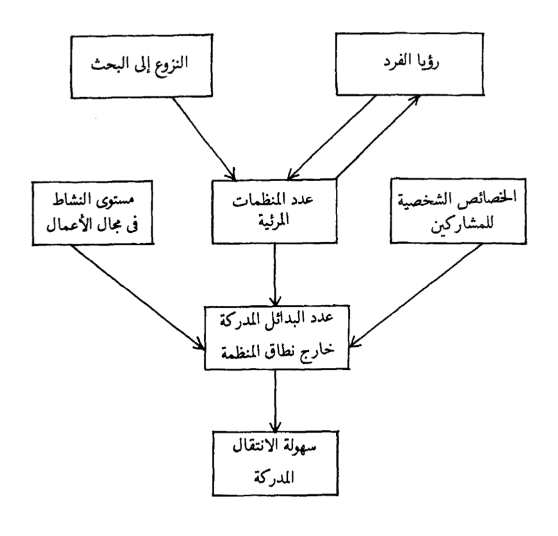
و يوضح الشكل (٦ - ١) مفهومهم للعوامل الرئيسية المؤثرة على ادراك مدى الرغبة فى الانتقال. والعاملان اللذان يساهمان بدرجة رئيسية هما: الرضا الوظيفي وادراك مدى احتمال النقل فى داخل المنظمة (ص. ٩٣). و يعتبر الرضا الوظيفي مؤشرا على مطابقة الوظيفة للصورة الذاتية وامكانية التنبؤ بالعلاقات الوظيفية وتطابق الوظيفة مع الأدوار الاخرى (ص. ٩٤ - ٩٥). وتعتبر مطابقة الوظيفة للصورة الذاتية مؤشرا للممارسات الإشرافية ولكمية المكافأة والمشاركة فى المهمات الوظيفية وللتعليم ولمعدل تغير المركز الاجتماعى و/او الدخل (ص. ٩٦ - ٩٧).



شكل (٦ - ١)

العوامل الرئيسية المؤثرة على ملاحظة وإدراك مدى الرغبة فى الانتقال

Source : J. G. March and H. A. Simon. **Organizations** (New York : Wiley, 1958, p. 99). Copyrighted 1958, Wiley and Sons. Reprinted with permission of publisher and authors.



شكل (٦ - ٢)

العوامل الرئيسية المؤثرة على سهولة الانتقال المدركة.

Source : J. G. March and H. A. Simon. **Organizations** (New York : Wiley, 1958, p. 106). Copyrighted 1958, Wiley and Sons. Reprinted with permission of publisher and authors.

يوضح الشكل (٦ ـ ٢) مفهومهما للعوامل المؤثرة على سهولة الانتقال المدركة. «سنفترض أن سهولة الانتقال المدركة بالنسبة للفرد تعتمد على مدى توفر الوظائف التى هو مؤهل لها (و يرغب فى قبولها) فى المنظمات المرئية له» (١٩٥٨ص. ١٠٠). و يعتبر عدد البدائل الموجود خارج نطاق المنظمة مؤشرا على مستوى النشاط فى مجال الأعمال (ص ص. ١٠٠ ـ ١٠١)، وعلى الخصائص الشخصية للمشاركين، وبما فى ذلك: الجنس، العمر، الوضع الاجتماعى، طول مدة الخدمة والتخصص (ص ص. ١٠١ ـ ١٠٢)، وعلى عدد المنظمات المرئية. وهذه النقطة الأخيره لها علاقة، على مايظن ـ على المستوى التنظيمي ـ بالمكانة الاجتماعية، وإمكانية تمييز السلع المنتجة، ومعدل النمو، وعدد الوظائف ذات المكانة العالية و/او الافراد المرتبطين بالمنظمة (ص. ١٠٣). و يظن ـ على المستوى الفردى ـ ان عدد المنظمات المرئية له علاقة بعدم تجانس الا تصالات الشخصية و بوضوح الرؤيا لدى الفرد ونزوعه إلى البحث (ص ص. ١٠٣ ـ ١٠٥).

تحدد هذه الخلاصة القصيرة الفرضيات الرئيسية التى ناقشها مارتش وسايمون، إلا أنها لا تغطي بشكل منصف الفرضيات الفرعية التى ناقشاها فى نموذجهما. و يستحسن ان يراجع القارىء الفصل الرابع من كتاب مارتش وسايمون الأصلي (١٩٥٨).

التقويم

يستحق نموذج مارتش وسايمون الاهتمام، وذلك ربما لأنه اول نموذج يحاول إيجاد دمج منظم للسوق الاقتصادى ـ العمالي والسلوك الفردى. وقد تم اقتراح أنواع متعددة من الطرق النفسية لربط السلوك الفردى فى التسرب بالمتغيرات الاقتصادية والتنظيمية والسكانية.

ومن المدهش والمخيب للآمال ان هذا النموذج قد خضع للقليل جدا من البحث التجريبى. وعندما عرض مارتش وسايمون هذا النموذج أشارا الى عدد كبير من البحوث السابقة لدعم الفرضيات المختلفة. ومع ان هذا المنهج ملائم لاحداث نموذج وفرضية،

إلا انه ليس بديلا للتقويم المباشر للنموذج. وكما اشرنا فى الفصل السابق فان العلاقات البسيطة ذات المتغيرين يمكن ان توجد بين كثير من المتغيرات و بين التسرب. وعلى اية حال، لايمكن تقويم العلاقات المتبادلة والمساهمة النسبية لمجموعة المتغيرات بصورة كافية، الا بعد ان يتم تقويم هذه المتغيرات بصورة متزامنة فى سياق النموذج النظرى.

وقام بيتمان (١٩٧٣) مؤخرا بمراجعة كتابات التسرب من منظور نموذج مارتش وسايمون. و بالنسبة لرغبة الانتقال المدركة، يستنتج بيتمان أن دليل البحث يؤيد بثبات:

أ . الرضا الوظيفى باعتباره شرطا كافيا وليس ضروريا للتسرب المرتفع (ص. ٤٣).

ب . العلاقة المفترضة بين امكانية التنبؤ بالعلاقات الوسيلية و بين الرضا (ص. ٤٣ - ٤٤).

جـ. انسجام انماط وقت العمل والأدوار الأخرى فيما يتعلق بالرضا والتسرب (ص. ٤٦).

د . الفرضية القائلة إن تطابق الوظيفة بالنسبة للمفهوم الذاتى (والممارسات الإشرافية ومعدل التغير فى وضع مكونات المفهوم الذاتى) مرتبط بالرضا والتسرب (ص ص. ٤٦ - ٤٨).

هـ. الفرضيات التى تنطوى على: حجم مجموعة العمل، المكافآت، التعليم والامكانية المدركة للنقل فى داخل المنظمة (ص ص. ٤٧ - ٤٩).

و يستنتج بيتمان (١٩٧٣) بالنسبة لسهولة الانتقال المدركة مايلي:

أ . بديلا معقولا للعلاقة المفترضة بين مستو يات البطالة ومعدلات التسرب (ص. ٥١).

ب . مساندة فرضيات: العمر، وطول مدة الخدمة، والتخصص (ص ص ٥١ - ٥٣).

جـ. مساندة غير حاسمة لفرضي: الجنس والوضع الاجتماعي (ص. ٥٠ ـ ٥٤).

وهكذا يمكن تفسير الكتابات التى راجعها بيتمان بأنها مطابقة لبعض وليس كل الفرضيات الموجودة فى نموذج مارتش وسايمون.

وجد شواب وداير «Schwab and Dyer» (١٩٧٤) فى أحد الاختبارات المباشرة القليلة لنموذج مارتش وسايمون أن التسرب له علاقة بالرغبة فى الانتقال عندما تكون هذه الرغبة مرتبطة بمؤشر يدل على وجود فرص وظيفية، كما تعتمد هذه العلاقة على مدى ماتتيحه الخصائص الشخصية للمرء فى تسهيل او عدم تشجيع التغير الوظيفى.

وقام كل من فوسم «Fossum»، كيفيني «Keaveny» وجاكسون «Jackson» بتحليل الرغبة فى تغيير الوظائف باعتبارها مؤشرا لرغبة الانتقال المدركة وسهولة الانتقال على حد سواء. وتبين لهما ان الرغبة فى تغيير الوظائف كانت مرتبطة بالرغبة فى الانتقال (عدم الرضا، عدم الاستفادة الكافية من المهارة، والوضع الوظيفي) بصورة أقوى مما هى مع سهولة الانتقال. وكما أشار المؤلفون فان الرغبة فى الانتقال ليست هى نفس التسرب الفعلى، ولكن فقط استخدمت مجموعة فرعية من المتغيرات والبدائل.

وفوق ذلك كله فقد وفر نموذج مارتش وسايمون أساساً صلبا لكثير من الأعمال النظرية التى ظهرت بعده حول موضوع التسرب. لقد كان هذا النموذج عاملا مساعدا وهاما. ومع أنه يمكننا أن نجد بيانات تجريبية تتطابق مع كثير من الفرضيات، الا أنه لم تكن هناك تقويمات مباشرة لمحددات التسرب المتعددة والمتتابعة التى اقترحها هذا النموذج. وقد ساهم نموذج مارتش وسايمون فى دراسة التسرب من خلال تركيزه على الاهتمام بالحاجة إلى تقويم السوق الاقتصادية ـ العمالية والمتغيرات السلوكية معا فى دراسة عملية تسرب الموظفين.

نموذج برايس

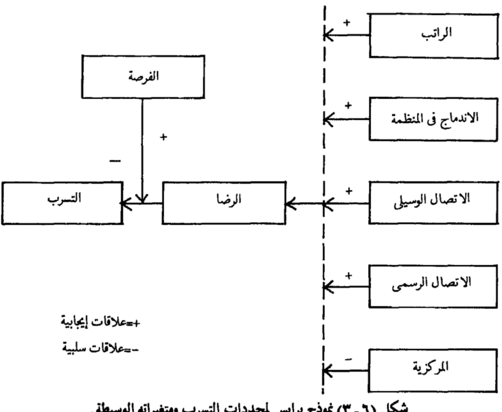
قام برايس (١٩٧٧) بنشر مراجعة وتصنيف للبحوث والدراسات الخاصة بالتسرب، وعرض نموذجا للمحددات والمتغيرات الوسيطة المرتبطة بالتسرب. ونعرض

هذا النموذج فى الشكل (٦ - ٣).

ويحدد برايس المحددات الرئيسية للتسرب على النحو التالي:

مستويات الرواتب، التكامل (مدى المشاركة فى العلاقات الرئيسية وشبه الرئيسية)، الاتصال الوسيلى (يرتبط مباشرة بأداء الدور)، الاتصال الرسمى (يتم نقله بشكل رسمى)، والمركزية (مدى مركزية القوة) (ص ص ٦٨ - ٧٩).

وتعتبر المحددات الأربعة الأولى ذات علاقة إيجابية بالتسرب، اما الخامسة - المركزية - فان لها علاقة سلبية.



شكل (٦ - ٣) نموذج برايس لمحددات التسرب ومتغيراته الوسيطة.

ويحدد برايس ان الرضا والفرصة متغيران وسيطان بين المحددات والتسرب. و يعرف الرضا بأنه الدرجة التى يكون بها لاعضاء المنظمة اتجاه ايجابي نحوعضوية المنظمة (ص ٧٩). والفرصة هى مدى توفر الأدوار (الوظائف) البديلة فى البيئة (ص ٨١).

والفرضية الأساسية لنموذج برايس هى أن الرضا يؤدى للتسرب فى حالة توفر الفرصة العالية نسبيا، اى عندما يكون هناك تفاعل بين الرضا والفرصة (ص ٣٨).

تقويم

يقدم برايس مساهمة إيجابية من خلال محاولته دمج المتغيرات التنظيمية مثل: المحددات، والمتغيرات البيئية مثل الفرصة، والمتغيرات الفردية مثل الرضا. و يوجد من المنظور الفردى النفسى نقد وحيد موجه لهذا النموذج وهونقص التفصيل المحدد بشأن كيفية ادراك وتقويم الافراد للمحددات والفرصة، إذ يجب أن يفترض النموذج أن المحددات عبارة عن نتائج يتم تقويمها بالمثل بالنسبة للموظفين. إن الافراد لديهم معرفة بالبدائل وليس هناك مايعوقهم عن السعى اليها. وهذه الافتراضات تحد من الاختلافات الفردية فى القيم وفى العمليات الادراكية والتقويمية. وعلى اية حال فان برايس يحدد عددا من المتغيرات الفردية السكانية ـ مثل: السن وطول مدة الخدمة ـ والتى قد ترتبط بالمحددات والمتغيرات الوسيطة.

قدم بلودورن (١٩٨٠) مراجعة لخمسة اختبارات تجريبية لنموذج برايس. ولم يتبين فى هذه الاختبارات الخمسه ولا فى النتائج التى توصل اليها بلودورن، وجود التفاعل المفترض وجوده بين الرضا والفرصة. وفضلا عن ذلك فان النموذج لم يفسر آثار المتغيرات السكانية بصورة كاملة. و يستنتج بلودورن ان هذه الاختبارات تؤيد معالجة الفرصة باعتبارها منبئا للرضا وليس باعتبارها وسيطة بين الرضا والتسرب.

نموذج مو بلى للروابط المتوسطة

وكما أشرنا فى الفصل السابق فان العلاقة السلبية بين الرضا الوظيفي والتسرب

علاقة راسخة وثابتة ولكنها لا تكون فى العادة قوية (لوك، ١٩٧٥، ١٩٧٦، بورتر وستيرز، ١٩٧٣). و يناقش موبلي (١٩٧٧) الحاجة للتحرك الى ماهو ابعد من مجرد تكرار لدراسة العلاقة بين الرضا والتسرب، وهو البحث فى العمليات الادراكية والسلوكية التى قد تحدث بين الرضا والتسرب الفعلي. واعتمادا على المؤلفات النظرية لمارتش وسايمون (١٩٥٨) ولوك (١٩٧٥، ١٩٧٦)، يعرض موبلى نموذجا لعملية قرار التسرب الذى يحدد الروابط المتوسطة المحتملة فى العلاقة بين الرضا والتسرب. والشكل (٦ - ٤) يبين لنا هذا النموذج.

و يبين هذا النموذج ان عدم الرضا يثير الافكار لترك العمل، وتقويم البحث والسلوك، وتقويم البدائل، والنوايا الخاصة بترك العمل والتسرب كليا. و يرى فى كل خطوة من العملية وجود مردود لها. وعلى سبيل المثال، اذا كان البحث عن البدائل غير ناجح فقد يؤدى الى اعادة تقويم للوظيفة الحالية والى تغير فى الرضا. والفرضية الرئيسية لهذا النموذج هى ان النية فى ترك العمل تعتبر المتغير الذى يسبق التسرب مباشرة. وقد اوضح البحث السابق ان النوايا فى ترك العمل هى من بين اقوى منبئات التسرب (بورتر، وستيرز، ١٩٧٣، موبلى وآخرون، ١٩٧٩).

تقويم

يركز هذا النموذج على التسرب باعتباره عملية «Process»، كما انه يناقش دور الرضا باعتباره سببا مباشرا فى التسرب. و بصورة عامة فان البحوث التى استندت على نصوص مبسطة للنموذج قد ساندت الفرضية القائلة بأن النوايا هى افضل منبئات التسرب وان المتغيرات التى تسبقها، بما فى ذلك الرضا، لا تضيف للتنبؤ بالتسرب أكثر من النوايا. (كوفرديل وتير بورج، ١٩٨٠، ميلر وآخرون، ١٩٧٩، موبلى وآخرون، ١٩٧٨، مودى وآخرون، ١٩٨٠).

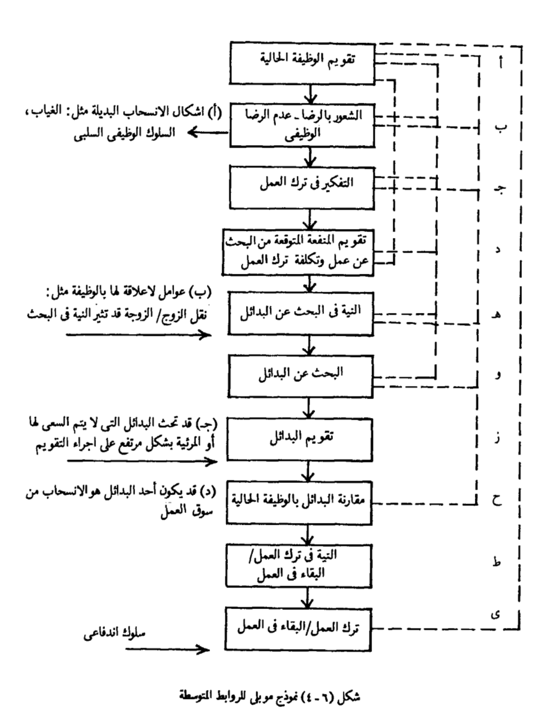
وعلى اية حال فان العلاقات الداخلية المفترضة، والتى تنطوى على احتمالية إيجاد بديل مقبول، كانت اقل وضوحا. ومع ان احتمالية ايجاد بديل مقبول ظهرت على ان

لها علاقة بالتفكير فى ترك العمل (موبلى وآخرون، ١٩٧٨، كوفرديل وتير بورج، ١٩٨٠)، إلا أنها لم ترتبط بالبحث او النوايا كما كان متنبأ لها (ميلر وآخرون، ١٩٧٩، كوفرديل وتير بورج، ١٩٨٠، موبلى وآخرون، ١٩٧٨، مودى وآخرون، ١٩٨٠).

ومن مصلحتنا ان نربط نتائج اختبارات نموذج موبلى الخاصة باحتمالية ايجاد بديل مقبول مع نتائج اختبارات النماذج التى سبقت مناقشتها. وكما ذكرنا سابقا فان الاختبارات القليلة جدا لنموذج مارتش وسايمون لم تجد تأييدا قويا لمفهوم سهولة الانتقال. كما ان اختبارات نموذج برايس فشلت فى إيجاد التفاعل المفترض بين الرضا ـ الفرصة.

لقد تم تقويم عدد من التفسيرات لفشل البدائل فى عمل ما كان متنبأ به ـ منها:

١. حالما يفكر الموظف فى ترك العمل تصبح نيته فى البحث وترك العمل راسخة وملحه، بغض النظر عن مدى احتمال إيجاد بديل مقبول (موبلى وآخرون، ١٩٧٨، ص. ٤١٣، كوفرديل وتير بورج، ١٩٨٠، ص ٧).
٢. قد لايعرف الأفراد البدائل المتوفرة حتى يقومون بالبحث عنها، او قد تكون لدى الافراد توقعات دقيقة عن البدائل دون ان يكون لذلك علاقة بالرضا والبحث (موبلى وآخرون، ١٩٧٨، ميلر وآخرون، ١٩٧٩، ص ٥١٦).
٣. قد يكون قياس المتغيرات غير موثوق فيه وغير متطابق او غير ثابت نسبيا (ميلر وآخرون، ١٩٧٩، ص. ٥١٩).
٤. قد تؤثر إدراكات الفرد لسوق العمل على التسرب تحت ظروف فى غاية السلبية فقط (الكساد الاقتصادى). ولا تعوق مثل هذه الادراكات الاتجاهات الوظيفية السلبية التى تؤدى الى التسرب، الا عندما تكون هناك فرصة ضئيلة لايجاد بديل مقبول (ميلر وآخرون، ١٩٧٩، ص. ٥١٦).



شكل (٦ - ٤) نموذج موبلى للروابط المتوسطة

Source : W. H. Mobley (1977). Intermediate Linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology.** 62 : 238. Copyrighted, 1977, American Psyhological Association. Reprinted by permission of the publisher and author.

ولايتيح البحث الحالى تقويم هذه التفسيرات البديلة. و يبقى دور البدائل وسهولة الانتقال والفرصة راسخا بوضوح فى عملية قرار التسرب.

ومع أن البحث فى هذه الايام كان، بصورة عامة، مؤيدا للنصوص المبسطة لهذا النموذج، الا أن هناك مسألة جوهرية لم يتم التطرق اليها. واذا كانت معالجة التسرب ستتم باعتباره عملية، و بوجود وسائل لتوفير المردود المناسب وفقا لما يقترحه النموذج، فمن الضرورى ان نستخدم تصميمات البحث التى تقتفي أثر التغيرات فى كثير من المتغيرات مع مضي الوقت. ولم يتم نشر اى بحث حول هذا النموذج حتى تاريخ وضع هذا الكتاب. ومعظم البحوث والتقارير الإدارية عن اسباب التسرب هى من النوع المستعرض وليس الطولي.

نموذج موبلى وآخرون الموسع

نناقش أخيرا نموذج موبلى، جريفين، هاند وماجلينو(١٩٧٩)، وهو أكثر النماذج تفصيلا. و يشمل هذا النموذج عناصر النماذج والمحاولات السابقة ليستحوذ على التعقيد الكلى لعملية التسرب. وبرغم انه لايرجح ان هناك أية دراسة تستطيع تقويم هذا التعقيد، الا أن المؤلفين حاولوبيانيا توضيح المتغيرات التنظيمية والبيئية والفردية المتعددة، التى لها علاقة بعملية التسرب. والشكل (٦ ـ ٥) يعرض لنا نموذج موبلى وآخرين. ونظرا لأن هذا النموذج جديد نسبيا فإننا سنناقشه بالتفصيل.

يبين هذا النموذج أن هناك اربعة محددات رئيسية للنوايا فى ترك العمل ومايتبعها من تسرب هى:

أولا ـ الرضا الوظيفى

نستطيع ان نتصور الرضا الوظيفى باعتباره تقويما حاليا للوظيفة و ينطوى على مقارنة القيم المتعددة للموظف بادراكاته لما توفره الوظيفة (لوك ١٩٧٥، ١٩٧٦). و يتعزز

الرضا بقدر ماتقدمه الوظيفة من القيم التى يقدرها الموظف. و يتلاشى الرضا كلما أدرك الموظف ان الوظيفة لا توفر مايراه قيما. وتوجد عدة نواح من هذا التصور للرضا الوظيفى على قدر من الأهمية لفهم الرضا وعلاقته بالتسرب، منها:

أولا، الرضا عبارة عن تقو يم فردى يعتمد على الاختلافات الفردية فى القيم، إذ نرى ان كلا من أهمية ونوعية مايقدره الافراد فى بيئة العمل متغيره بصورة عالية. فبالنسبة لبعض الافراد، قد تعتبر الوظيفة المتكررة والمناو بات الدوارة وعدم وجود عمل خارج الدوام والزملاء المتجانسون ملامح يقدرونها فى الوظيفة. وقد تعتبر ملامح، مثل المشاركة فى اتخاذ القرارات، وساعات الدوام المرن والمكافآت التشجيعية العالية، من اكثر قيم العمل البارزة بالنسبة لافراد آخرين.

و يعتبر التنوع المتزايد فى قيم العمل صفة من صفات القوى العاملة التى ينبغي على المديرين إدراكها والاهتمام بها. ومن المرجح ان السياسات والاجراءات والممارسات الموحدة التى تعامل القوى العاملة باعتبارها متجانسة، اصبحت تزداد فى عدم فاعليتها، لأنها لا تدرك ولا تستجيب للاختلافات الفردية من حيث القيم. إذ يجب ان تصبح أساليب اختيار الموظفين والتوظيف الواعي وأنظمة المكافآت اكثر حساسية تجاه الاختلافات الفردية فى قيم العمل.

والناحية الثانية المهمة لهذا التصور للرضا الوظيفى، هى تركيزه على إدراكات الفرد. فالرضا مؤشر لما يدركه الموظف اى مايراه او يظن انه يراه بالنسبة لما لديه من قيم. وعلى سبيل المثال فقد تتبع المنظمة سياسة الجدارة فى الاداء بالنسبة لزيادة الرواتب، وقد تكون هذه السياسة ذات قيمة بالنسبة للفرد. وعلى اية حال اذا كان الموظف لايستطيع رؤية هذه السياسة فى الواقع العملى بسبب إدارة الرواتب بسرية كبيرة مثلا (لولر، ١٩٧٣) فان ذلك قد يسهم فى الشعور بعدم الرضا، و بالمثل فقد يعطى الموظف قيمة لتنوع العمل، ولكنه قد لايدرك وجوده حتى ولو وضعت الادارة خطة لدوران الوظيفة ـ كما هو على سبيل المثال ـ بين اقفال الصناديق وتحزيم هذه

الصناديق. والنقطة الأساسية هى ان الرضا ليس مؤشرا للسياسة الرسمية او لادراكات الإدارة، ولكنه مؤشر لادراكات الموظف. وكما ناقشنا سابقا فان التقويم المنتظم لادراكات وقيم الموظفين ضرورى إذا اردنا فهم وإدارة الرضا ومساهمته فى التسرب بصورة فعالة.

والناحية الثالثة للرضا هى انه متعدد الوجوه. وبما ان الموظفين لديهم أنواع مختلفة من القيم، فمن غير المرجح أن تسيطر أية قيمة على الرضا، إلا إذا كانت فى غاية التناقض. والرضا عبارة عن تركيبة لمدى ماندركه من الانجازات التى تحققها مجموعة القيم المهمة فى الوظيفة. وهكذا فان المنظمة التى تركز كليا على واحد من الجوانب (مثل: الراتب، الإشراف المراعى لمشاعر الآخرين، محتوى الوظيفة، او ظروف العمل... الخ) قد تشعر بخيبة الأمل. ومن الناحية البديلة فان صاحب العمل الذى لايستطيع مواجهة أو إرضاء واحدة من القيم، فقد يستطيع تعويض ذلك جزئيا من خلال تعزيزه لمواجهة القيم الاخرى. وعلى سبيل المثال فقد عمل المؤلف لدى شركة لتصنيع المعادن فى منطقة وسط غرب (امريكا) التى كانت غير قادرة على ان تكون رائدة فى الأجور فى سوق العمل المحلى بسبب وجود تنافس فى التكلفة الصناعية. وكانت هذه الشركة لاتزال قادرة على جذب القوى العاملة التى تتمتع بالرضا والكفاءة، وعلى الاحتفاظ بها لأن محتوى الوظيفة، وظروف العمل والأسلوب الادارى كانت مستجيبة لقيم الموظف فى مجالات لاعلاقة لها بالأجر.

واخيرا، تذكر بأن الرضا عبارة عن تقويم حالى للوظيفة، وهو بذلك لايستحوذ على توقعات الموظف وتقويمه للظروف المستقبلية فى المنظمة. وهذا من أحد الأسباب العديدة التى لاتجعل الرضا منبئا أقوى بالتسرب. وعلى سبيل المثال فان المتدرب الإدارى قد لايكون راضيا عن وظيفته الحالية على الاطلاق، ولكنه لايبحث عن وظيفة أخرى او يترك العمل لأنه يتوقع ان يحصل فى المستقبل على دور اهم فى المنظمة. ومثل هذه التوقعات والتقويمات المستقبلية يغطيها المحدد الرئيسي الثانى لنوايا وسلوك التسرب:

المنفعة المتوقعة للوظائف البديلة فى نطاق المنظمة.

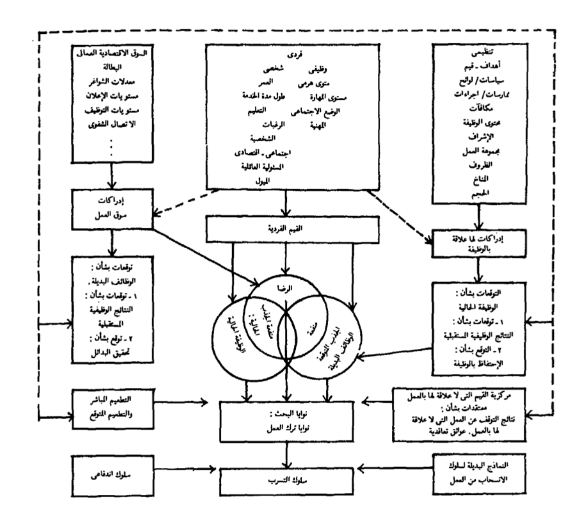
ثانيا ـ المنفعة المتوقعة للادوار الداخلية

برغم ان الموظف قد يكون غير راض فى الوقت الحالي فإن التسرب قد لايحصل حتى ولو كانت الوظائف الاخرى متوفرة. وقد يتوقع الفرد ان تتغير الوظيفة الحالية او تؤدى إلى وجود أدوار مرضية اكثر فى المستقبل. ومثل هذه التوقعات والتقويمات المستقبلية يمكن أن تستند إلى: التغيرات المتوقعة فى الوظيفة الحالية، احتمالات النقل المتوقعة، الترفيعات المتوقعة، التغيرات المتوقعة فى السياسات والممارسات أو الظروف التنظيمية (مثل: التغيرات فى الراتب، محتوى الوظيفة، او الادارة... الخ)، و/أو النقل، الترقية، التسرب المتوقع بين أفراد آخرين.

فالمتدرب الإدارى والمجند العسكرى الذى يخضع للتدريبات الأساسية، وعضو هيئة التدريس المساعد والموظف الجديد والعامل فى فترة المناوبة الليلية هم بعض الافراد الذين قد يشعرون بعدم الرضا عن وظائفهم الحالية، ولكنهم لايتركون العمل لأن لديهم توقعات إيجابية بالنسبة للأدوار المستقبلية فى المنظمة.

ومن الاهمية أن ندرك أنه كما أن الموظف الذى لايشعر بالرضا قد لايترك العمل لأن لديه توقعات إيجابية بالنسبة للادوار المستقبلية فى المنظمة، فان الموظف الذى يشعر حاليا بالرضا قد يترك العمل لأن لديه توقعات سلبية عن مستقبله فى المنظمة. وعلى سبيل المثال فان التغيرات السلبية المتوقعة فى الوظيفة والنقص المتوقع فى فرص الترقية والتغيرات السلبية المتوقعة فى الاجراءات او الظروف قد تؤدى بالموظفين الذين يشعرون حاليا بالرضا إلى البحث عن وظائف فى خارج نطاق المنظمة.

ولما كان الرضا يعتمد على قيم الفرد المتعددة، وعلى إدراكاته الحالية، نجد أن المنفعة المتوقعة للأدوار الداخلية البديلة تعتمد على القيم الفردية المتعددة والتوقعات المستقبلية للسياسات والاجراءات والظروف والنتائج فى المنظمة. وهكذا، فمن



شكل رقم (٦ - ٥)
نموذج موسع لعملية تسرب الموظفين

Source : W. Mobley, R. Griffeth, H. Hand, and B. Meglino (1979). Areview and conceptual analysis of the employee turnover process. **Psychological Bulletin** 86 : 517. Copyrighted 1979, American psychological Association. Reprinted by permission of the publisher and author.

الضرورى عند تشخيص التسرب ألا تعمل فقط على تقويم الرضا الحالى للموظف، بل وايضا تقويم توقعات الموظف عن الأدوار المستقبلية فى المنظمة والمعتمدة على اكثر قيم العمل أهمية بالنسبة للفرد.

ثالثا - المنفعة المتوقعة لأدوار العمل الخارجى البديل

هذا المتغير هو المحدد الرئيسى الثالث للتسرب، وهو يسعى لاستحواذ توقع الفرد ايجاد وظيفة جذابة خارج نطاق المنظمة الحالية. والموظف الذى لايشعر بالرضا و/او الموظف الذى لديه توقعات إيجابية بشأن البدائل الداخلية قد يترك العمل لأنه يدرك وجود وظيفة خارجية ذات جاذبية عالية (مثلا، من خلال مؤسسة للبحث عن مديرين تنفيذيين).

وتعتمد المنفعة المتوقعة للوظائف الخارجية على: قيم العمل المهمة لدى الفرد، والتحصيل المتوقع لهذه القيم من الوظيفة (الوظائف) الخارجية، والتوقع بأن يكون قادرا على الحصول على الوظيفة (الوظائف) البديلة. وهكذا فان تحليل وفهم التسرب بصورة أكمل يحتاج إلى تقويم هذا المتغير.

ومن الجدير بالملاحظة أن كثيرا من المنظمات تقوم بتحليلات تفصيلية مقارنة للرواتب والمزايا فى النشاطات الصناعية واسواق العمل المشابهة. و يبين هذا النموذج من منظور تسرب الموظفين، ان من المفيد لنا توسيع هذا التحليل التنافسى لمكافآت ونتائج وظروف العمل الأخرى. وكحد أدنى، فان ادراكات الموظف للمكافآت والنتائج والظروف المتوفرة من البدائل الخارجية ستكون بمثابة معلومات تشخيصية مفيدة.

رابعا - القيم والأدوار التى لاعلاقة لها بالعمل

تعتمد محددات التسرب الثلاثة السابقة - توقع الرضا بالنسبة للوظائف فى داخل المنظمة، والمنفعة المتوقعة للوظائف فى خارج المنظمة - على قيم العمل لدى الفرد فيما

يتعلق بالوظيفة الحالية والادوار الداخلية او الخارجية البديلة. وخارج نطاق هذا الاطار، يحتمل ان تكون القيم والادوار التى لاعلاقة لها بالعمل ذات اهمية. وقد ترتبط ترجمة أو عدم ترجمة الأفراد للتقويم الحالى والمستقبلى للوظيفة وللبدائل الى نوايا وسلوك للتسرب بمقدار مايدركون او يتوقعون من هذه الوظيفة او تلك البدائل، أن تسهل او تتدخل فى القيم الهامة التى لاعلاقة لها بالعمل و/او تتناقض مع الادوار التى لاعلاقة لها بالعمل. وكما هو الحال بالنسبة لقيم العمل، ينبغى معرفة الفروق الفردية. وبالنسبة للافراد الذين لا تتعلق قيم الحياة الاساسية لديهم بالعمل (دوبن وآخرون، ١٩٧٥) فان خيارهم للوظيفة وقرارهم بالتسرب يتوقع ان يكون اقل قوة، من حيث ارتباطه بالتقويمات المعتمدة على قيم العمل والتى وردت مناقشتها تحت المحددات الثلاثة السابقة. وبالعكس من ذلك فان الافراد الذين تكون قيمهم الحياتية الاساسية مرتبطة بالعمل باستمرار فان العلاقات بين المحددات الثلاثة السابقة والتسرب يجب ان تكون اقوى. وربما يكون لدى معظم الافراد خليط من القيم التى لها علاقة بالعمل والتى ليس لها علاقة بالعمل والتى تدخل فى قرار التسرب. وتعتبر قيم التوجيه العائلى، وافضليات الاسلوب المتبع فى الحياة والمناطق الجغرافية، والقيم الدينية والثقافية ومحبة الغير والقيم الرياضية والاجتماعية، قيما ذات علاقة متبادلة مع القيم التى لها علاقة بالعمل.

وهكذا فان فهم التسرب وادارته والتنبؤ به فى حاجة الى تقويم اهمية القيم والادوار التى لاعلاقة لها بالعمل، ومدى ادراك الموظفين (او الموظفين المحتملين) لقيام سياسات واجراءات وظروف العمل بتسهيل تحقيق القيم التى لاعلاقة لها بالعمل او تلك التى لا تتدخل فيه.

وسياسات (لوائح) النقل ومناوبات العمل الدوارة ومتطلبات السفر وساعات العمل الثابتة ولوائح إجازات الغياب هى امثلة على السياسات والاجراءات والظروف التى قد تؤثر على القيم والادوار الهامة التى لاعلاقة لها بالعمل. وفضلا عن ذلك فان

ازدياد وجود عائلات ذات مهن مزدوجة (بيلين، ١٩٧٠، رابوبورت ورابوبورت، ١٩٧٦) تتطلب تقويما لأثر السياسات والاجراءات والظروف ليس على الموظفين فقط، بل وعلى ازواج (زوجات) الموظفين ايضا.

وكما أشرنا فى الفصل السابق يوجد نسبيا بحث تجريبى عن القيم والادوار التى لاعلاقة لها بالعمل فى عملية التسرب. و يبين النموذج الذى تجرى مناقشته هنا أننا فى حاجة لتفسير مفصل لهذا الموضوع، اذا أردنا فهم التسرب بصورة أكمل وإدارته بفاعلية اكثر.

النماذج البديلة للانسحاب من العمل

يوصف التسرب وأنواع السلوك الأخرى كالغياب واللامبالاة بسلوك «الانسحاب». وصحيح ان التسرب يمثل انسحابا ماديا من المنظمة، ولكن من غير الصحيح ان نصف كل التسرب باعتباره انسحابا، إذا كان ينطوى على سلوك دافعه الهرب. (موبلى، ١٩٨٢). وكما سبقت الاشارة اليه، فان التسرب قد يحصل بين الموظفين الذين يشعرون بالرضا وتجذبهم توقعات إيجابية عالية لوظيفة فى خارج المنظمة او الذين يقررون مواصلة السعى للقيم التى لاعلاقة لها بالعمل.

وعلى اية حال فانه عندما يرغب الفرد فى ترك العمل فى وظيفة غير مرغوب فيها (ولكن يعوقه فى ذلك، مثلا، قلة وجود الوظائف البديلة الجذابة او العوائق التعاقدية)، فمن المتوقع حصول أشكال بديله من الانسحاب تتمثل فى الغياب واللامبالاه... الخ. وهكذا فإن هذه الانماط السلوكية البديلة قد تكون تشخيصية بالنسبة للتسرب، إذ قد يحصل التسرب عندما تتم إزالة العوائق. (انظر موبلى، ١٩٨٠، للمزيد من المناقشة للعلاقة بين التسرب والغياب).

متغيرات أخرى

كما هو موضح فى الشكل (٦ ـ ٥)، نرى أن إدراكات الموظف للسياسات والاجراءات والظروف التنظيمية وإدراكاته لسوق العمل والاختلافات الفردية فى

القيم والتوقعات والمتغيرات الشخصية والوظيفية هى منبئات بالرضا و بالمنفعة المتوقعة للدور الحالى و بالمنفعة المتوقعة للبدائل و بصلة القيم التى لاعلاقة لها بالعمل. وقد قمنا فى الفصل السابق بمراجعة البحث المتعلق بعدد من هذه المتغيرات.

تقويم

لايزال نموذج موبلى وآخرين (١٩٧٩) فى حاجة الى تقويم تجريبى، إذ أن عدد العلاقات المقترحة مقبول من الناحية النظرية وله مساندة تجريبية غير مباشرة للنموذج. ونظرا لتعقيد النموذج فمن غير المرجح ان تقوم أية دراسة بتقويم النموذج بصورة كافية. وقد كان الغرض من هذا النموذج هو فحص عملية التسرب بصورة بيانية. ونترك للبحوث النظرية والتجريبية التى ستتم فى المستقبل مهمة تقويم الكفاية التى تم بها تمثيل هذا التعقيد. ومن المنظور الادارى، يوجه هذا النموذج الاهتمام الى ضرورة تشخيص الرضا والتوقعات المستقبلية والقيم التى لها علاقة وتلك التى ليس لها علاقة بالعمل، إذا اردنا فهم وإدارة التسرب.

خلاصة

عرضنا فى هذا الفصل أربعة نماذج نظرية لعملية تسرب الموظفين. وقد أسهم كل واحد من هذه النماذج، من المنظور النظرى، فى دمج الدراسات والبحوث الهائلة عن موضوع التسرب، وركز كل منها على محددات التسرب المتعددة، كما انه مع مرور الوقت ـ أدى الى دراسة التسرب باعتباره عملية. وكما سنناقش فى الفصل الأخير فان تصميمات البحث والتحليل التى تستحوذ بفاعلية على هذه العملية المعقدة ستبقى ضرورية.

ومن الاهمية أن يدرك المديرون والباحثون التعقيد المصور فى هذه النماذج. ونظرا لوجود محددات متعدده للتسرب فمن الضرورى وجود استراتيجيات متعدده لتشخيص وادارة التسرب بفاعلية، حيث إن التشخيص البسيط ووصفات العلاج لن تؤدى إلى ادارة التسرب بفاعلية.

الفصل السابع

نحو فهم أكثر لتسرب الموظفين

مقدمة

خصص هذا الفصل الأخير لتسليط الضوء على الفجوات الرئيسية فى فهمنا لتسرب الموظفين، ولالقاء نظرة موجزة على المستقبل. وقد أعتمدت الفصول السابقة على كمية كبيرة من كتابات التسرب التى تعالج النظرية والبحث والممارسة. ونحن نعرف الشىء الكثير عن تسرب الموظفين ولكن التحديات التى تواجهنا هى فى تطوير هذه الكمية من المعرفة بشكل أكثر، وفى معالجة الفجوات بها، وفى ترجمة المعرفة الى ادارة أكثر فاعلية للتسرب بشكل خاص وللموارد البشرية بشكل عام.

الحاجة الى مزيد من البحث:

تكمن الفجوة الرئيسية فى فهمنا لعمليات التسرب فى مجال النتائج. ففى الفصلين: الأول والثانى أوضحنا أنواعا مختلفة من نتائج التسرب الايجابية والسلبية المحتملة. وعلى أية حال مازالت هناك حاجة الى تحديد نتائج أخرى، والى تحديد العلاقات المتبادلة بين النتائج. ونحن كذلك فى حاجة الى تطوير وسائل عملية للقياس من أجل دمج هذه النتائج فى أرقام قياسية موحدة للمنفعة. واذا أردنا فهم وادارة التسرب بفاعلية فان تكاليف ـ منافع النتائج المتعددة المرغوب فيها وغير المرغوب فيها تحتاج الى اهتمام مباشر وحاذق.

وبالنسبة لأسباب التسرب فقد حددنا أنواعا مختلفة من العوامل، وهناك على أية حال، العديد من نقاط الضعف الواضحة:

أولاها، ان التسرب قد تم تحليله باستمرار من حيث سبب واحد أو عدد قليل من

الأسباب المحتملة. وحيث أن معظم الأسباب المحتملة ليست أسبابا مستقلة، فان مثل هذه التحليلات البسيطة لا تسمح بتحديد الأهمية النسبية للعوامل المتنوعة. ونوصي باستمرار التركيز على البحث المتعدد المتغيرات. وتنطبق هذه الحاجة للتحليل المتعدد المتغيرات على: بحوث التسرب النظرية و بحوث التسرب فى داخل المنظمة و بيانات التسرب المقارنة التى تنشرها مؤسسات مثل وزارة العمل ومكتب الشئون الوطنية.

والفجوة الثالثة فى فهمنا للتسرب هى دورة الآداء. يبدو واضحاً، وكما أشرنا فى الفصول السابقة، ومن منظور ادارى، أن نتائج التسرب التنظيمية ترتبط بعمق بمستوى أداء تاركى العمل. ونجد عندما نبحث فى إجراءات تحليل التسرب فى منظمات القطاع الخاص أن هناك منظمات قليلة نسبيا ممن تدمج الأداء فى تحليلاتها وتقاريرها الداخلية عن التسرب. وكما وردت مناقشته سابقا فان الكتابات الخاصة بالتسرب تعرض قدرا ضئيلا من معالجات الأداء النظرية والتجريبية باعتبار ان هذه المعالجة تسبق أو تأتى نتيجة لعملية التسرب.

هناك أنواع عديدة من الأسئلة الفرعية التى تتبع الاستفسار العام عن دور الأداء فى عمليات التسرب. وأمثلة هذه الأسئلة تشمل مايلى:

أ - هل يوجد لدى ذوى الأداء الجيد بدائل خارجية أكثر، وهل يدركون وجود هذه البدائل؟

ب - هل يقوم ذوو الأداء الجيد الذين لديهم رغبة أو نية فى ترك العمل بتعديل آدائهم فى غياب الوظائف الخارجية البديلة المدركة؟

جـ - هل تشجع أنظمة المكافآت المقترنة بالأداء على التسرب بين ذوى الأداء الجيد؟

د - ما أثر ترك الأفراد ذوى المستويات المختلفة فى الأداء على الأفراد المتبقين فى المنظمة؟

هـ - كيف يمكن قياس منفعة التسرب بين الأفراد ذوى المستويات المختلفة فى الأداء؟

و يرى بورتر وستيرز (١٩٧٣) وموبلى (١٩٨٠، ١٩٨٢) بأن بحوث التسرب يجب أن تميز فى المستقبل بين تاركى العمل الفعالين وغير الفعالين. وعلينا ان نهتم بهذا الامر اثناء محاولتنا فهم عملية التسرب بصورة أكمل.

والأمر الرابع الذى يهمنا باستمرار هو قلة تركيز بحوث التسرب نسبيا على اعتبار التسرب بمثابة عملية «Process». ومع أن النماذج المفاهيمية (النظرية) التى تمت مراجعتها فى الفصل السادس هى نماذج للعملية، الا أن القليل جدا من بحوثنا تُقوِّم هذه العملية مباشرة. وحسب تعريف القاموس فان العمليَّة تعنى:

أ- ظاهرة تلاحظ بالتغيرات التى تؤدى الى نتيجة معينه.

ب- سلسلة من الأفعال أو العمليات التى تؤدى الى غاية.

و يتأصل فى هذا التعريف وجود: التغير، الوقت، الأفعال والعمليات. و بالنسبة للتسرب فقد تكون هذه الأفعال والعمليات: سلوكية، ادراكية أو عاطفية. ان أسباب ونتائج التسرب تتغير وتتفاعل مع مرور الزمن. فالتسرب عملية متواصلة وليس حدثا ثابتا فى مكانه.

عند تصميم بحث التسرب النموذجى، نقوم عادة بتجميع البيانات عن الأسباب المحتملة من خلال الدراسات المسحيَّة وسجلات الموظفين بالنسبة لنقطة واحدة وفى وقت واحد، و بعدئذ نجمع البيانات الخاصة بمعايير التسرب و بالتحليل الترابطى لمجموعتى البيانات بالنسبة لنقطة واحدة.

وقد يكون الأفراد فى نقاط اختلاف فى عملية التسرب فى الوقت الذى نقوم به بجمع مقاييسنا المسحية. وفى الفترة الفاصلة بين مقياسنا المسحى الواحد وجمع بيانات التسرب قد تكون ادراكات الفرد وأفضلياته وتقويماته لذاته وللمنظمة وللبدائل قد تغيرت. وقد يوجد أيضا عدد من نقاط التغذية المرتدة بين المتغيرات السابقة للتسرب، مثل: الرضا والنجاح فى البحث (أنظر موبلى، ١٩٧٧). والنقطة الرئيسية هى أن

مقاييس الوقت الواحد والتحليل الترابطى اللاحق تغفل معظم العملية «Process» فى عملية التسرب.

إذا كنا نريد فهم عملية التسرب بصورة أكمل، فإننا نحتاج مع مضى الوقت الى مقاييس متكررة للمتغيرات السابقة المتعددة، ونحتاج الى تحليلات احصائية تشمل بعداً مؤقتا. وتعتبر الدراسات المسحية المتعددة ومفكرات الموظفين والملاحظات المتكررة والتفاعل بين الباحث والموظف على أساس مستمر ومنتظم، وتحليلات مجموعات الموظفين المتبقين وتاركى العمل بمثابة بدائل ممكنة للمقاييس المناسبة، ولكنها غير كافية لأنها توضع من جانب واحد. وتوضح دراسات بورتر، كرامبون وسميث (١٩٧٧)، وجراين وجينز بيرغ (١٩٧٧)، و يونج بلاد (Youngblood) ولوغلين، وموبلى وماجلينو (١٩٨٠)، التى يستخدم كل منها متغيرا مختلفا من التصميم الطولى، أنواع النماذج التى نحتاجها اذا كنا نرغب فى تحقيق تقدم فى فهم التسرب باعتباره عملية «Process». وننصح المنظمات بمتابعة مجموعات الموظفين المتشابهة من وقت التحاقهم بوظائفهم بالمنظمة حتى تتبصر بالتسرب (و بعملية التطور المهني) بصورة أكبر.

والحاجة البحثية الخامسة والمستمرة تخص العلاقة بين التسزب وسلوكيات الانسحاب الأخرى كالغياب أو اللامبالاة. هل يمكن أن يكون الغياب صمام أمان يسمح بتنفيس ضغوط العمل ويحد من الرغبة أو الحاجة لترك العمل؟ و برغم وجود تأمل بسيط فى العلاقات الممكنة بين التسرب وسلوكيات الانسحاب الأخرى، فأنه لايوجد الا القليل جدا من البحوث النظرية والتجريبية فى هذا الموضوع. وتستحق هذه العلاقات الممكنة، من المنظورين: النظرى والمبرمج، اهتماما أكبر.

وأما الحاجة البحثية السادسة والأخيرة التى سنناقشها هنا فتتعلق بنقص البحوث التجريبية أو شبه التجريبية، اذ أن كثيرا من بحوثنا فى التسرب تعتمد على التحليل الارتباطى الذى يستثنى البيانات السببية. فالبحث التجريبى أو شبه التجريبى يعتبر

ضروريا برغم صعوبته. وتوضح كل من دراسة هولين (١٩٦٨) لآثار التغيرات فى الرضا الوظيفى على التسرب، ودراسة كراكهاردت وآخرين (١٩٨١) للتفاعلات الإشرافية والتسرب، وتجارب المراجعة الواقعية للوظيفة التى عرضها هورنر (١٩٧٩) ووانوس (١٩٨٠) امكانية ومنفعة التصميمات التجريبية فى بحوث التسرب.

المدير بصفته باحثا:

«مامستوى التسرب المناسب لهذه الشركة»؟ ينبغى أن تخدمنا الفصول السابقة فى تقليل أهمية الحقيقة القائلة أن هذا السؤال الذى نسمعه بصورة متكررة ليس له إجابة بسيطة، إذ أن سوق العمل والوظائف المعنية والنتائج وآداء المتبقين والتاركين للعمل واستراتيجيات تخفيض تكلفة التسرب... الخ، لها علاقة بالاجابة عن هذا السؤال. ويجب أن تستخدم الفصول السابقة أيضا فى دحض الافتراض القائل بأن أى سياسة، أو اجراء أو برنامج واحد سيكون كافيا لادارة التسرب بفاعلية.

ولقد كان أحد موضوعات هذا الكتاب هو أن ادارة التسرب بفاعلية تحتاج الى نظرة تشخيصية - تقويمية. ويحتاج تنوع حالات ونتائج التسرب الممكنة الى تشخيص منظم والى صياغة فرضية، والى وضع وتطبيق استراتيجيات لإدارة التسرب، والى تقويم تكلفة - منافع تلك الاستراتيجيات.

ودور الباحث فى إدارة التسرب، كما هو فى كثير من المجالات الادارية الأخرى، يكمن فى دوره الادارى. وقد استهدفت المناقشات السابقة لأسباب ومفاهيم ونتائج ومراقبة التسرب الى توفير إطار للبحث فى التسرب وادارته.

نظرة الى المستقبل:

اتضح الاهتمام بتسرب الموظفين فى السنوات الماضية، وربما يزداد هذا الاهتمام فى المستقبل. وسيتطلب التضخم والنمو المتواصل فى تكاليف الموارد البشرية أنظمة قياس متطورة للموارد البشرية، بما فى ذلك تكاليف التسرب ونتائجه. وستكون سوق العمل مصدراً للاضطراب بعد فترة الطفرة فى عدد المواليد من الأطفال فى أواخر الثمانينيات

والتسعينيات (ووتشتر، ١٩٨٠، و يرنيك وماكلينتير «Wernick MacIntire» (١٩٨٠) وكما عبر عنها دروكر (١٩٨٠). و يشير الانحدار فى العدد النسبى للشباب الملتحقين بالقوى العاملة الى وجود سوق عمل تنافسى ومتعدد البدائل.

وفضلا عن ذلك فانه مع اتساع التقاعد الالزامى، وتوقعات الحياة الأطول وتقدم العمر لدى مجموعة فترة الطفرة فى الأطفال، فان فرص الترقية والتقدم الوظيفى قد تكون معاقه. وهكذا تتضح الاثار الضمنيه المحتملة لهذه التطورات على التسرب.

وفى الختام مازالت لدينا أسئلة هامة للاجابة عنها فيما يتعلق بالتسرب، وستصبح الأهمية الفردية والتنظيمية للتسرب أكثر بروزا فى الحقب القادمة. وقد أصبح فهمنا لمفاهيم ونتائج التسرب أكثر أهمية من أى وقت مضى. ونأمل أن يساعد المنهج التشخيصى المقترح فى هذا الكتاب الطالب والمدير فى مواصلة السعى للوصول الى هذا الفهم.

ملحق

تحليل تكلفة تسرب العاملين*

هـ. و. جوستافسون+

مقدمة:

أساس المشكلة:

نشرت شركة سيارات ستوديبيكر منذ بعض العشرات من السنين اعلانات تصور، كما أذكر، ثلاثة أجيال من عائلة واحدة توظفوا جميعا و بصورة تلقائية فى نفس المصنع، وكان الجدل حول صبى صغير يمثل الجيل الرابع بالنسبة لما اذا كان سيواجه نفس المصير ام لا. ومن الواضح أن بعض الأشخاص فى ادارة الاعلانات بالشركة المذكورة شعر بأن هذا الاعلان سيروق لمشاعر الأمريكيين، وربما كان الحال كذلك. وفى ذلك الوقت كان الاتجاه الذى صورته الاعلانات منسجما مع الظروف، اذ كانت نشاطات الأعمال والصناعة تشهد استقرارا فى القوى العاملة لم يسبق له مثيل، حيث استمر هذا الوضع لمدة (٣٥) سنة (حوالى ١٩٢٥ - ١٩٦٠) ولم ينقطع الا لفترة قصيرة فى أثناء الحرب العالمية الثانية. وطيلة تلك الفترة كانت معدلات التسرب فى كثير من الشركات منخفضة الى حد يكفى لإضفاء المصداقية على موضوع الإعلان.

ومثل هذه الصورة للقوى العاملة لا تثير كثيرا من التعاطف فى هذه الأ يام، وهى فى الواقع لا تنسجم مع الروح الأمريكية اذا لم تكن أيضا لا تنسجم مع الواقع الاقتصادى بعدئذ، وذلك لأن هدف الحركية الوظيفية قد لعب دورا متواصلا فى روح الأمة فى فترة

+وجهات النظر الواردة هنا خاصة بالمؤلف وليس بالضرورة أن تكون لصاحب العمل، أى الشركة الأمريكية للهاتف والبرق.

ترجع الى أوائل النصف الأول من القرن التاسع عشر. واذا كان الاستقرار فى الوظيفة هو الواقع فقد كانت الحركية فى الوظيفة هى الحلم. و بينما نجد أن السعى للحركة الوظيفية كان فى الماضى مرتبطا بصورة أوثق بالرغبات لتحسين الوضع الاجتماعى والاقتصادى، نجد أنه أصبح الآن مرتبطا بالتطلعات نحو الرضا الشخصى. وقد نجحت هذه الأهداف معا فى دفع وجهة نظر ستوديبيكر خارج نطاق سوق العمل. فاذا كان التوظيف فى وظيفة واحدة من المهد الى اللحد قد حصل لمرة واحدة كنموذج ثقافى، فقد اختفى ذلك من المشهد منذ أمد بعيد، وأصبح بائدا كما هو الحال بالنسبة لسيارة ستوديبيكر.

وفى شركة بيل تيليفون سيستيم (Bell Telephone System)، كما هو فى أى مكان آخر، مازال هناك كثير من الموظفين الذين يتقاعدون سنو يا ممن خدموا فى نفس الوظيفة لمدة (٣٠) الى (٤٠) عاما. واذا كان الالتحاق بالوظيفة نابعاً من الاختيار الذاتي للفرد فان طول هذه المدة هو نتيجة لاختيار الأفضل، ولا شك أنه سيكون هناك دائما أعداد كبيرة من الأفراد الذين يختارون تكريس حياتهم الوظيفية لوظيفة واحدة. والشيء نفسه يمكن أن يقال عن الاستقرار الوظيفى باعتباره هدفا اجتماعيا ـ لقد اختفى هذا الهدف بصورة فعلية، اذ أن تغيير الوظائف، وحتى بصورة متكررة، لم يعد أمرا غير مناسب أو غير أخلاقى، ولا يوصم العامل المتنقل من وظيفة لأخرى بأى وصمة عار على الاطلاق.

ومنذ الخمسينيات ارتفع تسرب القوى العاملة بشكل فاق مستو ياته فى الأعوام السابقة. ومن الصعب أن نكون متأكدين من ذلك، ولكن هناك سبباً للاعتقاد بأن هذه الزيادة فى التسرب هى فى الأساس ثمرة للمقاييس الحديثة المتعلقة بالحركة الوظيفية أكثر من كونها مجرد انحراف مؤقت للاقتصاد التضخمي. واذا كان الأمر كذلك فينبغى على شركات الأعمال والصناعة أن تتوقع مستقبلا يوجد به تسرب

مستمر ومرتفع، يمكن، كما بينت لنا تجربة الخمسينيات، أن يحدث مشكلات خطيرة اذا لم يفهم بصورة كاملة و يدار بأقصى فاعلية ممكنة.

وعلاوة على مواجهة معدلات تسرب العاملين المرتفعة باستمرار، فقد قامت شركات الأعمال - ومنها شركة بيل سيستيم - باتخاذ خطوات لتنميط معدلات أعلى للانتقال الوظيفى فى داخل المنظمة، باحداث برامج للترفيعات والنقل من أجل تسهيل التغييرات فى الوظيفة. و بالطبع فقد وجدت دائما وسائل للحركية الداخلية ولكن الوسائل الموجودة الآن رسمية ومنظمة وعامة أكثر منها فى أى وقت مضى. ومن الواضح أن الآثار البعيدة المدى لهذه البرامج لايمكن معرفتها لسنوات قادمة. ولكن أثرها على التسرب الداخلى والخارجى قد يثبت أنه أثر جوهرى. والحقيقة أن كل عملية نقل أو ترقية تقريبا تترك وراءها سلسلة من ردود الفعل، كوجود وظائف شاغره تتطلب الحصول على مزيد من الموظفين لشغل تلك الوظائف.

و باختصار فان المعدلات العالية لتسرب الموظفين تبدو باقية باعتبارها حقيقة دائمة فى مجال الأعمال. ولذلك فان هناك حاجة لمعالجة هذه المعدلات المرتفعة من التسرب باساليب علمية كأسلوب «تحليل تكلفة تسرب العاملين» أو « FLCA » الذى يتناوله هذا المقال.

تكاليف التسرب:

يرنو المعلقون على تسرب العاملين الى اعتباره مشكلة تحتاج الى علاج، و بخاصة التسرب الذى ينشأ عن حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة. وقد يكون هذا الاتجاه صحيحا برغم أن الأساس الذى يرتكز عليه مثل هذا الوضع لايكون دائما واضحا. والسبب الذى يتم بيانه فى العادة هو أن تكاليف إبدال الموظف مرتفعة ولا أحد يعرف بدقة قيمة هذه التكاليف، ولكنها من المؤكد تصل الى بلايين الدولارات فى الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أن شركة بيل سيستيم وحدها تقوم باحلال مايزيد على (١٠٠,٠٠٠) موظف فى العام الواحد. وستظهر البيانات التى سنقوم بعرضها فيما بعد

أن نفقة ذلك تزيد دون شك على (١٠٠٠) دولار فى كل حالة.

ولكن التكلفة العالية لا تعنى بصورة آلية أن ابدال الموظفين عملية سيئة من الناحية الاقتصادية، اذ لايتردد رجل أعمال عاقل فى إبدال معدات بقيمة (١٠٠,٠٠٠,٠٠٠) دولار فى السنة، اذا كان واثقا بأن المعدات الجديدة ستخفض من مصاريف الصيانة وستزيد الانتاجية بدرجة تكفى لاعطاء مردود ربحي جيد، واذا كان لديه رأس المال الذى يجعل مثل هذا الأمر ممكنا. وفى تلك الحالة سيقوم بعملية إبدال الموظفين لأنه يعرف ـ أو يشعر أنه يعرف ـ النتائج الاقتصادية المحتملة لذلك.

وفى حالة تسرب العاملين لايمكن لرجل أعمال أن يفكر أو يسلك كما يفكر بالنسبة لاستثمار رأس المال، وذلك لأن تكلفة التسرب ونتائجه الاقتصادية ليست مفهومه بشكل جيد. و يندر أن يوجد مدير يعرف أكثر من مجرد فكرة غامضة عن كمية التكاليف المترتبة على احلال موظف مكان آخر، وعن مدى التأثير الذى يحدثه مثل هذا الاحلال على الانتاجية أو ماهى المدة التى يتوقع أن يقضيها الموظف الجديد. وفى ضوء مايترتب على ذلك من مبالغ كبيرة فانه يتوجب على رجال الأعمال، حسب رأيى، أن يحاولوا تعلم المزيد عن هذه الأمور وأن يضعوا الاجابات عنها موضع التنفيذ بأقصى سرعة ممكنة. وهنا يدخل أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين.

والغرض من هذا البحث هو ايضاح كيف أن تحليل تكلفة تسرب العاملين يمكن، اذا تم تطبيقه بحكمة، أن يؤدى بشكل بارز الى وجود فهم أفضل لتسرب العاملين، سواء من حيث التكاليف أو الآثار الاقتصادية. ويمكنك من أجل المعالجة النظرية لنفس الأفكار أن ترجع الى الكتاب الذى وضعه باسيت (Bassett).

الوضع الراهن:

مع أن المناقشة القادمة لتحليل تكلفة تسرب العاملين (FLCA) تشمل تقديم بيانات مأخوذة من التطبيقات الفعلية، ينبغى لنا الاشارة بأن المشروع لايزال فى طور

البحث والتطوير. ولم يتم تطبيق تحليل تكلفة تسرب العاملين عمليا، وعلى أساس يومي، فى شركة بيل سيستيم. ومسألة ما اذا كان التطبيق سيحصل أم لا أو متى سيحصل هى مسألة حدسية.

وهناك مرحلة تتطلب شيئا من الحذر تأتى بين تطوير أية وسيلة تكنولوجية حديثة وبين تطبيقها فى الميدان. وخلال هذه المرحلة، يؤدى الفشل فى الاتصال الى توليد الفوضى، وتؤدى مقاومة التغيير إلى إعاقة التقدم، وتؤدى المبالغة فى التحمس للبيع الى الشك، كما أن إساءة الاستخدام يتم تفسيرها باعتبارها عيوبا فى التكنولوجيا. وهذا هو الوضع الراهن فى تحليل تكلفة تسرب العاملين. ونأمل أن يساعد البحث الحالى فى فتح الطريق أمام أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين والى استخدامه بالشكل المفيد.

قواعد حساب التكاليف:

قبل أن يتم البدء فى البحث بتحليل تكاليف تسرب العاملين فى عام ١٩٧١، كانت هناك اعداد كبيرة من الدراسات التى جرت على تكاليف التسرب فى أوقات مختلفة، وفى جميع أنحاء شركة بيل سيستيم، وكل منها أعطى نتائج مختلفة. وتبعا لذلك فقد أصبح من أوائل أهداف هذا البحث هو التوفيق بين الاختلافات السابقة من خلال تحديد التكلفة «الحقيقية» للتسرب. وبعد الصراع لعدة أسابيع من اجل اضفاء صفة رسمية على هذا الهدف بتعبيرات إجرائية، والحصول فى أثناء ذلك على ايماءه للتعرف على مبادىء محاسبة التكاليف، أدركنا أن سعينا كان وهميا. فالتكاليف يتم احتسابها وفقا لقواعد، والقواعد يضعها الأفراد والأفراد قد يختلفون فى القواعد التى يضعونها. وقد تعلمنا نتيجة لذلك، وكما يعرف المحاسبون، أن التغييرات فى القواعد، التى تبدو بسيطة بعض الأحيان، يمكن أن تنشأ عنها اختلافات كبيرة فى الاجابات التى يتم التوصل اليها.

وهكذا بعد معاودتنا لاكتشاف أن محاسبة التكاليف ليست علما دقيقا قمنا باعادة صياغة الاهداف على النحو التالى:

١ - وضع نموذج للقواعد المستخدمة فى تحليل تكلفة تسرب العاملين على غرار اجراءات محاسبة التكاليف التى تستخدمها حاليا شركة بيل سيستيم على رأس مال المصنع والمعدات ، وحيث لايوجد سابقة لذلك فيجب وضع قواعد تمثل الاجراء الجيد فى نظر المحاسبين المتخصصين.

٢ - استخدام البيانات الموضوعية عند احتساب التكاليف بحيث تستطيع الصمود أمام الفحوصات الدقيقة التى يقوم بها مدققو الحسابات.

٣ - وضع تجربة للتدقيق، بما فى ذلك توثيق كل المعادلات والاجراءات الحسابية.

٤ - اعتبار أرقام التكلفة الناتجة بأنها أفضل تعريف اجرائى متوفر للتكلفة «الحقيقية».

ولأن قواعد حساب التكلفة التي تتبع فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين (FLCA) قد تنحرف عن القواعد المعروفة فان القواعد الأخرى قد تعتبر مناسبة. وسنركز على تفاصيل إجراءات حساب التكلفة فى جزء كبير من هذا البحث. و يبدو هذا الأمر ضروريا لاضفاء معنى كامل ومعقول لأسلوب (FLCA) ليس فقط بالنسبة لعامة الناس، بل أيضا للقراء الذين قد تكون لديهم معرفة خاصة بمحاسبة التكاليف.

نظرة عامة على أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين:

الافتراض الأساسى لأسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين، والذى تمت استعارتها من محاسبة الموارد البشرية، هو أن التكاليف المترتبة على توظيف وتدريب الموظفين يجب أن يتم تحويلها الى رأس مال بدلا من اعتبارها مصاريف جارية. ففى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين يتم عزل حسابات رأس المال حسب تصنيف الوظائف، كما يتم أيضا عزلها فى معظم التطبيقات حسب الكيان التنظيمي. ومع أن المحاسبة على أساس الموظف الفرد قد تكون مرغوبة لبعض الأغراض، وسنبحث حالة أو حالتين فيما بعد، إلا أن الاجراءات المحاسبية لمتوسط المجموعات هى المستخدمة بصورة

رئيسية. ومحاسبة متوسط المجموعات تشبه فى أساسها المحاسبة «الوظيفية» التى ناقشها مؤلفون آخرون.

وعند حدوث التسرب بسبب: الاستقالة، الاستغناء عن الخدمة، التقاعد بسبب العجز، أو الوفاة فان الباقى غير المستهلك من الاستثمار المرتبط بذلك يعامل على أنه خسارة تشغيلية، اذ عندما يبرز التسرب فى نطاق تصنيف الوظائف بسبب: النقل الجانبى، الترقية أو تنزيل المرتبة فان الاستثمار الباقي يتم نقله الى الحساب المطابق للوظيفة الجديدة والكيان التنظيمي الجديد.

تكلفة احلال موظفين جدد:

الوظائف التى يهتم بها أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين (FLCA) بشكل رئيسي هى بالطبع تلك الوظائف التى يوجد بها أعداد كبيرة من الموظفين والتى توجد بها نسبة عالية من التسرب. ومعظم هذه الوظائف، فى شركة بيل سيستيم، هى وظائف انتاجية تنطوى على آداء متكرر لنفس الأعمال أو لأعمال متشابهة. وفيما يلى بعض الأمثلة:

١ - مأمور الهاتف، وهو يعالج المكالمات الهاتفية الواردة من العملاء.
٢ - عامل الشبكة، وهو يوصل الخطوط الهاتفية للعملاء بشبكة مقسم الهاتف.
٣ - ممثل الخدمة، وهو الذى يتلقى طلبات العملاء للحصول على خدمة هاتفية جديدة أو معدلة.
٤ - كاتب طلبات الخدمة، وهو يعالج طلبات العملاء للتأكد من تسديد الفواتير بشكل صحيح.

وفى مثل هذه الوظائف يتمكن الموظف عادة من اتقان العمل فى فترة قصيرة نسبيا: سنتين أو أقل، كتقدير عشوائي. وبعد اكتساب المقدرة تصبح كفاءة ونوعية الأداء المعايير الرئيسية للانتاجية بدلا من اكتساب مهارات أو معرفة جديدة. ومن المؤكد أن التعلم الجديد مطلوب فى كل وظيفة، كما هو الحال مثلا عندما يحصل تغير فى اجراءات

التشغيل، ولكنه فى وظائف الانتاج يتم عموما اهمال تكلفته بالنسبة للتكاليف الأولية للتوظيف والتدريب.

ولهذا السبب فان أسلوب (FLCA) يستخدم اجراء لاحتساب تكلفة استثمار الموظف أطلقنا عليه اسم «أسلوب مدة الخدمة الثابتة»، حيث يعتبر الاستثمار وفقا لهذا الأسلوب متوقفا بعد أن يكون الموظف الجديد قد امضى مدة ثابتة فى الوظيفة. وتعتبر جميع تكاليف الموظف بعد تلك المدة المحددة بمثابة مصاريف تشغيلية. ومن الواضح أن الأسلوب البديل لذلك هو «أسلوب مدة الخدمة المتغيرة» حيث يستمر اعتبار تكاليف معينة بمثابة استثمار خلال مدة متغيرة، وربما غير محددة.

و بالتحديد فان الاستثمار يتوقف عن التراكم، بموجب أسلوب مدة الخدمة الثابتة، فى الوقت الذى يصل فيه الموظف الجديد الى مرحلة التمكن من الوظيفة. و يتبين أن وضع نقطة التوقف هذه هو من أصعب المشكلات فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين. وسنذكر المزيد عن هذا الموضوع فيما بعد.

وتعرف تكلفة احلال الموظفين الحالية أو تكلفة احلال الموظفين فقط بأنها متوسط اجمالى النفقات المطلوبة فى الوقت الحاضر لتوظيف وتطوير موظفين جدد حتى مرحلة التمكن من الوظيفة. ونظرا الى أن التمكن من الوظيفة يستغرق وقتا طويلا بالنسبة للعامل الجديد، فان تكلفة احلال الموظفين ليست مصاريف وقتية، ولكنها تتراكم طوال أسابيع أو أشهر (وربما لسنوات بالنسبة لبعض الوظائف). ونرى أن تكاليف التوظيف تظهر فى الوقت الذى يوضع به اسم الموظف فى كشف الرواتب، فى حين أن تكاليف التدريب والتطوير لا تكون كذلك. واذا قلنا بأن الموظف المتوسط يحتاج لفترة ستة أشهر حتى يتمكن من الوظيفة.. وإذا ترك هذا الموظف وظيفته فى مدة أقل من ستة أشهر فان حساب الاستثمار المساوى للتكلفة الكاملة للتوظيف البديل لايكون قد تكون بعد. وتدعى كمية التكلفة المتراكمة حتى وقت مغادرة العمل فى الوظيفة باسم الاستثمار المتراكم بغض النظر عن الاستهلاك أو ببساطة، الاستثمار المتراكم. وتوضح

البيانات الأوهمية فى الجدول (١) كيف أن الاستثمار المتراكم يمكن أن يتجمع شهرا بعد شهر بالنسبة لوظيفة معينة حتى يصل الى التكلفة الكاملة للتوظيف البديل. وفى هذا المثال يفترض أن تكون تكلفة التوظيف البديل (٢٧٩٥) دولاراً.

واصطلاح «الاستثمار المتراكم بغض النظر عن الاستهلاك» ينبغى أن يفهم على أنه الاستثمار المتراكم حتى أى وقت محدد، مفترضين فى ذلك عدم حدوث استهلاك للحساب. ونظرا الى أن هذا الافتراض مناقض للحقيقة (حيث أن جميع حسابات الاستثمار فى FLCA تخضع للاستهلاك)، فان الاستثمار المتراكم قصة خيالية مناسبة تستخدم للاغراض التفسيرية، وهى ليست حسابا نقديا فعليا.

ونظرا الى أن التسرب غالبا ما يحصل قبل أن تتحقق التكلفة الكاملة للتوظيف البديل - أو قبل أن ينقضى عام كامل فى الوظيفة، أو أيهما أقصر - فستنتج لدينا أرقام غير دقيقة على الاطلاق من جراء استخدام الفترة المحاسبية السنوية التقليدية للاستهلاك. ولذلك فقد تم فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين «FLCA» اختيار الفترة المحاسبية لشهر واحد. وهذا الأسلوب لايجعل الحسابات أكثر دقة فحسب، بل و يسهل التقارير المتكررة عن النتائج.

وقد قمنا ببعض التمارين الحسابية لمعرفة ما اذا كان هناك أى اختلاف بالنسبة لمعالجة تكلفة التوظيف البديل باعتبارها استثمارا اجماليا أو بتجزئتها الى زيادات حسب الاستثمار المتراكم. وتبين لنا أن الاجابة عن ذلك تعتمد على اختيار لوغاريتم الاستهلاك، ولكن نتائج التكلفة التى تم التوصل اليها كانت مختلفة الى حد ما. وتبعا لذلك توخينا مزيداً من الدقة التى توفرها لنا معالجة الاستثمار على شكل تراكمى.

وربما باستثناء التكاليف على رأس العمل التى تمت مناقشتها مؤخرا فان مكونات تكلفة التوظيف البديل فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين تعتبر قياسية. ونظرا الى أن التعريفات متوفرة فى مكان آخر 4،3،2،1 فلا داعى لاعادة سردها هنا.

جدول (١)

يوضح تراكم الاستثمار بغض النظر عن الاستهلاك

عدد الأشهر فى الوظيفة	الاستثمار الجديد	الاستثمار المتراكم	حصة تكلفة التوظيف البديل
١	٩٧٧ دولاراً	٩٧٧ دولاراً	٣٥,٪
٢	٦٠٠ دولاراً	١٥٧٧ دولاراً	٥٦,٤٪
٣	٥٧٦ دولاراً	٢١٥٣ دولاراً	٧٧,٪
٤	٣٧٨ دولاراً	٢٥٣١ دولاراً	٩٠,٦٪
٥	٢١٠ دولاراً	٢٧٤١ دولاراً	٩٨,١٪
٦	٥٤ دولاراً	٢٧٩٥ دولاراً	١٠٠,٪

الاستثمار المسترد والمفقود:

يتكون الاستثمار المتراكم بالنسبة للفرد فى أية حالة من جزئين، هما: الجزء المستهلك سابقاً والباقى غير المستهلك. و يدعى الجزء المستهلك سابقاً بالاستثمار المسترد. وعندما يحصل التسرب يعتبر الباقى غير المستهلك بمثابة استثمار مفقود أو استثمار منقول، و يعتمد على ما اذا كان التسرب خارجيا بالنسبة للشركة أو داخليا.

ولذلك فان المعادلة المحاسبية الأساسية هى كما يلى:

الاستثمار المتراكم =الاستثمار المسترد.

+الاستثمار المفقود (أو المنقول).

ونظرا الى أن الاستهلاك يحتسب شهريا فان اصطلاح الاستثمار المسترد فى هذه المعادلة يكون صفرا فى أثناء الشهر الأ ول فقط. و بعد ذلك يصبح غير صفرى و يزداد

بصورة رتيبة. وعلى أية حال فان التنبؤ بالاستثمار المفقود يقل بنفس القدر الذى يكون به الاستثمار المتراكم ذاته رتيبا فى زيادته، الى أن يصل الى نقطة التمكن من اتقان الوظيفة، أى عندما يصبح الاستثمار المتراكم مساو يا لتكلفة التوظيف البديل. و بالنسبة لكل وظيفة تتم دراستها هذه الأ يام يزداد الاستثمار المفقود لعدد من الأشهر قبل أن يبدأ بالانخفاض الثابت الذى لابد منه، ومن المعقول أن نتوقع بأن ينطبق هذا على جميع الوظائف.

ومع أن المعادلة الأساسية مهمة من الناحية النظرية، الا أنها لا تفيد كثيرا من الناحية العملية. وقد تبدو هذه المعادلة بسيطة، الا أن اتجاهها قد يكون فى غاية التعقيد إذا أعتمد على لوغاريتم الاستهلاك ومعدل بنية الاستثمار المتراكم. و بسبب ذلك لم نتصور الجدوى من محاولة سبر أغوارها من خلال التحليل الرياضى. ومن الأسهل أن نحسب ونجدول الاجابات خطوة خطوة.

ومن الناحية التقليدية فقد كان من المتعارف عليه أن نستخدم الرقم الثابت وتكلفة التوظيف البديل باعتبارهما مقياسا لتكلفة التسرب. وأما فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين ـ كما رأينا من المعادلة الأساسية ـ فان تكلفة التوظيف البديل ليست مؤشرا ممثلا لتكلفة التسرب، إذ أن كثيرا من الأفراد يتركون وظائفهم قبل أن تتحقق التكلفة الكاملة للتوظيف البديل، و باستثناء الحالة التى يحدث فيها التسرب فى الأ يام القليلة الأ ولى، فان بعضا من الاستهلاك المسبق للاستثمار يحصل دائما. وتبعا لذلك، فان أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين (FLCA) يعالج تكلفة التسرب باعتبارها متغيرا تعتمد قيمته على الحالة المعينة.

التكلفة والقيمة:

لقد كانت، ومازالت، إحدى المشكلات الأكثر صعوبة فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين هى فهم الاختلاف بين التكاليف المجمعة للتوظيف البديل من جانب وقيم موجودات محاسبة الموارد البشرية من جانب آخر. و يبرز هذا التمييز لأن الموظف

عادة ليس مشابها لمعدات رأس المال فهو يتوقع منه أن يزيد فى قيمة الموجودات أو تكون له قيمة بالنسبة للاعمال مع ازدياد الخبرة الوظيفية والنضج.

ومع أن هذه النظرة قد تكون مستمدة من الارتباط بماضي اخلاقيات ستودبيكر التى أصبحت قديمة وعفى عليها الزمن، إلا أنها لا تزال تلقى التأييد والمناصرة ومازال هناك الكثير مما يمكن أن نقوله بشأنها. وعلى أية حال فاننا فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين، و بعيدا عن خاصية النمو المبكر فى الاستثمار التى سبقت مناقشتها، فان الاستثمار المستهلك فى أى موظف يختفى بصورة ثابتة مع مرور الزمن. و بعبارة أخرى فانه كلما ازدادت القيمة الأصلية للموظف، أنخفض حساب استثماره فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين.

ونحن لانبالى من الناحية الرسمية بهذا التناقض الظاهر من خلال ملاحظة أن التكاليف الهالكة التى يتعامل معها أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين ليس لها علاقة تذكر بالنسبة لقيمة الموظف. وعندما يحصل التسرب فان الاستثمار المفقود ـ كما نقول ـ لايمثل القيمة السائدة للاصل المفقود انما يمثل فقط التكلفة السائدة (المستهلكة) لاستثمار الشركة فى الأصل. وأرى أن هذه المناقشة كافية من منظورى: محاسبة التكاليف وعلم الطب الشرعي، ومن منظور تحليل التسرب والفلسفة التجريدية فان مثل هذا الرأى يستدعى السؤال التالى: كم هو أفضل لو كان لدينا إجراء محاسبي مناسب لسد الفجوة بين القيمة والاستثمار.

وقد تم اقتراح عدة أساليب لتقويم الزيادة فى قيمة الموظف بسبب خبرته ونضوجه، وأنا شخصيا تنقصني الخبرة المحاسبية التى تمكنني من جعل هذه المقترحات عادلة، ولكنني لن أحاول دراستها بصورة مسحية، بل أرغب فى وضع الخطوط العريضة لأحد الأساليب البسيطة جدا، وربما الساذجة، التى تم اقتراحها فى شركة (بيل

سيستيم)*. ولم يسبق لي أن رأيت وصفا له فى أدب المحاسبة.

الفلسفة الاقتصادية التى تكمن وراء هذا الأسلوب هى أن الموظفين على المدى البعيد، وفى سوق حر تنافسي، سيتقاضون أجورا بقدر قيمتهم. ولهذا السبب فان أجورهم تزداد عموما كلما اكتسبوا خبرة فى الوظيفة. ولذلك فان الزيادة فى أجورهم قد تعتبر مقياسا لقيمتهم المتزايدة بالنسبة للاعمال واستثمارا بالنسبة لصاحب العمل عند تأمينه لهذه القيمة المضافة. ولهذا فانه فى حالة معالجة التكلفة التراكمية السائدة لزيادات الأجر بالنسبة لكل موظف، باعتبارها استثمارا يضاف الى حساب تحليل تكلفة تسرب العاملين، فان اجمالي الاستهلاك سيعطى صورة عادلة عن القيمة الحالية للموظف.

ولايضاح ذلك بطريقة مجزدة، نفترض أن موظفا ما يتقاضى زيادات فى الأجر بمقدار (٢٥٠) دولاراً فى كل سنة ولمدة أربع سنوات. والجدول (٢) يوضح لنا الزيادات فى التكلفة التراكمية. و يبين الجدول أنه بجانب الاستثمار الحالى المستحق فى تحليل تكلفة تسرب العاملين فان زيادة الأجر بمقدار (٢٥٠) دولارا ستتجمع فى السنة الثانية من التوظيف وتبلغ (٥٠٠) دولارا فى السنة الثالثة، (٧٥٠) دولاراً فى السنة الرابعة و(١٠٠٠) دولارا فى كل سنة لاحقة. والنتيجة هى اضافة استثمار فى جميع سنوات الخدمة التى يقضيها الموظف (أسلوب مدة الخدمة المتغيرة)، بدلا من انهاء الاستحقاقات التراكمية فى مرحلة التمكن من الوظيفة. ونعترف أن هذا المنهج فى تثمين الأصول له منافذ ليس أقلها المساواة المزعومة فى سوق العمل التنافسى على المدى البعيد. ومع ذلك فان المقترح ليس خاليا من الفائدة ويمكن أن يكون تطبيقه بسيطا جدا.

---

* و يرجع ذلك بوضوح الى جيه. هولو بوفيتش واى. فيسكاردى من الشركة الأمريكية للبرق والهاتف و يبدو أن النصوص الأصلية لهذه الأساليب قد فقدت.

جدول (٢)

إيضاح الإضافات لتكلفة الموظف بسبب زيادات الأجر

سنوات الخدمة فى الوظيفة

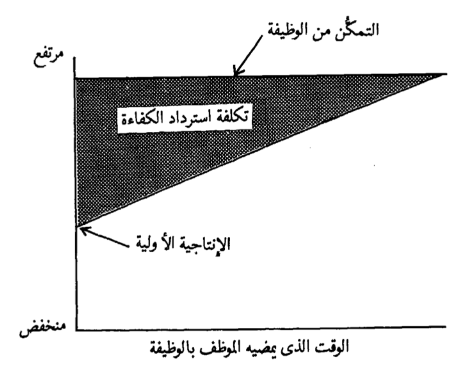
	١	٢	٣	٤	كل سنة لاحقة
زيادة الأجر	التكلفة المضافة				
الأولى	٠	٢٥٠ دولاراً	٢٥٠ دولاراً	٢٥٠ دولاراً	٢٥٠ دولاراً
الثانية	٠	٠	٢٥٠ دولاراً	٢٥٠ دولاراً	٢٥٠ دولاراً
الثالثة	٠	٠	٠	٢٥٠ دولاراً	٢٥٠ دولاراً
الرابعة	٠	٠	٠	٠	٢٥٠ دولاراً
التكلفة التراكمية المضافة	٠	٢٥٠ دولاراً	٥٠٠ دولاراً	٧٥٠ دولاراً	١٠٠٠ دولاراً

تكلفة استرداد الكفاءة:

يتم تجريبيا فى تحليل تكلفة تسرب العاملين وضع نقطة الانقطاع لتراكم الاستثمار فى أسلوب تراكم مدة الخدمة الثابتة بالنسبة لأ ية وظيفة من خلال تحديد «منحنى» اكتساب الكفاءة الموضح فى الشكل (١). ومن الناحية الأ ولية يقدم الموظف الجديد مستوى منخفضا من الانتاجية، و بعدئذ يتحسن مع الممارسة حتى يصل الى مرحلة التمكن من الوظيفة. وتمثل المنطقة المظللة فوق منحنى اكتساب الكفاءة الانتاج المفقود من جانب العامل الجديد بسبب عدم توفر الخبرة لديه. و يطلق على تكلفة هذا الانتاج المفقود اسم تكلفة استرداد الكفاءة. وعندما يحصل التسرب بين الموظفين ذوى الكفاءة فان تكلفة استرداد الكفاءة تعتبر جزءا من السعر الذى ينبغى أن يدفعه صاحب العمل من أجل أن يعيد مجموعة العمل الى مستوى الانتاجية التى كانت عليه فى السابق.

وهكذا يمكن تطبيق : اصطلاح «استرداد الكفاءة» من منظور صاحب العمل، واصطلاح «اكتساب الكفاءة» من منظور العامل. ولا ينبغي الخلط بين تكلفة استرداد الكفاءة وتكلفة الخبرة الواردة أعلاه.

وتبرز تكلفة استرداد الكفاءة من تحسينات الانتاجية القابلة للقياس، كلما تطورت مهارة الموظف. وتكلفة الخبرة - التى كما أشرنا -ليست مذكورة ضمن تحليل تكلفة تسرب العاملين، ولكن يمكن قياسها من خلال زيادات الأجور - تنشأ من التحسينات الأكثر دقة والأقل مادية فى الأداء الوظيفي الذى ينبثق من البقاء الكامل فى الوظيفة. وقد تشمل هذه التحسينات أشياء معنوية غير ملموسة، مثل : الطاعة المتزايدة تجاه الشركة أو القدرة المتزايدة على التمشى مع الأنواع النادرة للحالات الطارئة.



شكل (١) منحنى اكتساب الكفاءة الفرضى الذى يوضح تعريف تكلفة استرداد الكفاءة

تطبيقات أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين :(FLCA)

فى أثنـاء سعينا للحصول على مساندة لمشروع بحث تحليل تكلفة تسرب العاملين فى الشركة الأمريكية للبرق والهاتف (AT AND T) كان الموقف فى الأصل، هو أن التطبيق الرئيسي لهذا التحليل عبارة عن قياس أداء المديرين فى السيطرة على تسرب العاملين، وأن المشرفين يتحملون مسئولية تكاليف التسرب من خلال وضع المخصصات بصورة مناسبة، وضبط ميزانيات المصاريف وحسابات رأس المال. وهذا يضع ظاهرة التسرب على نفس المستوى المالى لأ ية مرحلة من مراحل العمليات التجارية، وهو فى ذات الوقت يبسط وضع التقارير الإحصائية عن التسرب ويجعل لهذه الاحصائيات معنى وأهمية أكثر.

وأستمر فى الاعتقاد بأن أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين (FLCA) يمكن يكون بمثابة آداة لقياس مدى فاعلية المشرفين على ادارة الموارد البشرية المتوفرة لهم. وهذا الاستخدام فى الوقت الحاضر قد انتقل بشكل جيد من أعلى قائمة الأ ولو يات الى أسفلها. و يبدو مشروعا معوقا فى أفضل الأحوال ولكن أرجحية تحقيقه لمردود مباشر ومقبول تبدو أمرا مشكوكا فيه. والسبب فى ذلك يرجع الى عدة أمور منها: لايعرف إلا القليل جدا عن أسباب تسرب العاملين و بخاصة الاستقالات الاختيارية وحتى بين الباحثين لمدى الحياة، اذا تجاوزنا عن ذكر مديرى شركات الأعمال. ولذلك فمن الصعب أن توفر مشرفين موجهين بشكل سليم فيما يتعلق بادارة التسرب. وفضلا عن ذلك فان أى نوع من القياس ومهما كان مقبولا من جانب بعض المديرين يكون دائما بمثابة تهديد للآخرين.

وما نحتاج اليه للسيطرة على التسرب هو بالطبع ايجاد فهم أفضل لما يتسبب فى هذا التسرب، الى جانب وجود نظام كامل لتخطيط القوى العاملة وتدريب اشرافي ينسجم وهذا الفهم. عندئذ يمكن أن يجد أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين ضالته فى مثل

هـذا الـنظـام، لـيـس فـقـط كطريقة لقياس فاعلية المشرفين، بل وقياس فاعلية النظام ككل.

و يـوجـد لـدى شركـة بـيـل سيستيم حاليا العديد من البرامج العملية ومشروعات البـحـث الموجـهة نحو هدف تحقيق ادارة أفضل للتسرب. وتهدف بعض هذه البرامج والمشروعات الى تخـفـيـض التسرب مثل: (الرفع من مستوى المهارة، تقويم الطاقات الكـامـنـة). وأسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين يبشر الآن بالقيام بتقويم مثل هذه الجـهـود وجـعلها أقرب ماتكون الى الفاعلية، و بطريقة تبدو لى أكثر نضجا، وسنقوم فى الأقسام القليلة القادمة بمراجعة العديد من هذه التطبيقات المحتملة بشكل مفصل.

التدريب الأولى والتدريب أثناء الخدمة:

هـنـاك نـسـبـيـا عـدد قـلـيل من الموظفين الذين يمتلكون عند توظيفهم مهارات فنية تمكنهم من أداء وظائف شركة الهاتف، اذ يتم اختيارهم على أساس ملاءمتهم العامة لـنوع مـعين مـن الـعـمـل، ومـن ثـم يـتـم تدريبهم على المهارات المحددة التى تتطلبها وظـائـفهم. و يتم هذا التدريب فى كثير من الحالات فى خارج نطاق الوظيفة، من قبل مـدرس آخـر غير المـشرف الـذى يتبع له الموظف. و يطلق على هذا النوع من التدريب اسـم «الـتـدريـب الأ ولى»، وهو مغاير للتدريب الذى يتم فيما بعد اثناء تأدية الوظيفة وتحـت اشراف المـشرف الـتـنـفـيـذى. و يستغرق التدريب الأ ولى فى اى مكان مابين ساعات قليلة الى عدة شهور، و يعتمد هذا على نوع الوظيفة.

ونـرى انـه مـن الـسـهل تقدير تكلفة التدريب الأ ولى، ولكن تكلفة التدريب أثناء الخدمة أصعب، حيث إن معظمه يتم بصورة غير رسمية، و يتم حينما تدعو الحاجة اليه و بـصـورة غير منتظمة. ولهذا السبب فقد اخترنا فى اسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين أن نـحـدد تـكـلـفـة الـتـدريـب أثـنـاء الخـدمـة بصورة اجرائية، باعتبار انها تتكون من عـنـصـريـن: أولهـمـا تكلفة استرداد الكفاءة، التى تكلمنا عنها سابقا، وثانيهما تكلفة

الإشراف الاضافى. وكما هو الحال بالنسبة لأجراء الأجور المدفوعة للعامل عن الانتاج الذى لم يتحقق قبل التمكن من الوظيفة (انظر شكل ١) فان تكلفة الإشراف الإضافى هى ايضا جزء من الأجور المدفوعة للمشرف مقابل الوقت الاضافي المخصص للموظفين الجدد أثناء نفس الفترة. وفى كلتا الحالتين تكون الأجور محملة بحيث تغطى تكاليف اية مواد وتسهيلات مستخدمة.

وبما أن استرداد الكفاءة لايرجع كليا الى التدريب، فمن الأكثر دقة ان نعرف قيمة تكلفة استرداد الكفاءة وتكلفة الاشراف الإضافي باعتبارهما تكلفة تعلُّم اثناء الخدمة، بدلا من اعتبارهما تكلفة تدريب اثناء الخدمة.

التحليل التبادلى للتدريب Training trade - offs

يرى معظم الناس - بصورة بديهية - ان التدريب الأولى له اثر على التعليم أثناء الخدمة، وان الاشراف الاضافي، بين مكونات التعلم اثناء الخدمة، له اثر على استرداد الكفاءة. وليس لى معرفة بأية بيانات تؤيد هذا الافتراض، ولكنه منطقي ويحتمل جدا ان يكون صحيحا. وبالتأكيد ان من مصلحة المدربين والمشرفين ان يعتقدوا بصحة ذلك. وتبعا لذلك يجب ان يكون هناك توزيع أمثل للتكلفة بين هذه العوامل، كما يجب ان تكون لدى المديرين رغبة فى معرفة رصيد التكلفة الأمثل، اذ قد يسبب التركيز الاكثر على التدريب الاولى مثلا احداث تخفيض كاف فى تكلفة استرداد الكفاءة و/أو تكلفة الاشراف الاضافي اكثر من مجرد عرض التكلفة المضافة للتدريب الأولى الزائد. وبالعكس قد يمكن احداث تخفيض اساسى فى التدريب الأولي دون زيادة تناسبية فى تكاليف التعلم أثناء الخدمة، باجراء مثل هذا التحليل التبادلى. ولايكفى ان ننظر لتكاليف التوظيف البديل، بل من الضرورى ان ندرس كذلك نمط التسرب، لأن التسرب حينما يحصل مبكرا، لنقل بعد التدريب الأولي، يصبح الاستثمار المتراكم عبارة عن خسارة تشغيلية، ولكنه نظرا لعدم استحقاق أية تكاليف للتعلم أثناء الخدمة

فان قيمة الخسارة التشغيلية أكبر ولكن الخسارة تظهر الى حدما من خلال الاستهلاك المسبق. وهذا الامر موضح فى الجدول (٣) الذى يبين قيمة الاستثمار فى التدريب الأولى والتعلم أثناء الخدمة المستردة والمفقودة فى حالة حدوث التسرب من قبل مشغلى الهاتف، بعد مرور شهرين و بعد مرور ثمانية عشر شهرا فى الوظيفة. ومع ان اجمالي الخسارة على هذه المكونات الثلاثة للاستثمار هى نفسها فى كلتا الحالتين (١١٦٢ دولاراً مقابل ١٠٧١ دولاراً)، فإن ثلث الاستثمار المتراكم (٣٢,٧ بالمائه) قد تم استرداده فى ١٨ شهرا وتم استرداد ٤,٣ بالمائة فى شهرين. ونجد فى هذا المثال انه سيتسرب عشرة موظفين لمدة شهرين و بخسارة تشغيلية ١١,٦٢٠ دولاراً (١٠×١١٦٢ دولار) لاسترداد نفس قيمة الاستثمار على مشغل واحد عمل لمدة ١٨ شهرا. وهكذا

لا تكون تكلفة التوظيف البديل المثلى بالضرورة الحد الأدنى لتكلفة التوظيف البديل. وفى حالة حدوث عدد كبير من التسرب بعد التوظيف بوقت قصير، من الممكن ان نتصور ان افضل رصيد للتكلفة يمكن ان يتم تثبيته من خلال تخفيض التدريب الأولى الى الحد الأدنى، حتى ولو كان ذلك على حساب الزيادات الكبيرة فى تكاليف التعلم أثناء الخدمة.

ولجعل المسألة أكثر تعقيدا فمن الممكن ان يؤثر التدريب الأولى والاشراف الاضافي على انماط التسرب. واذا كان الامر كذلك فان التغير فى مزيج التدريب للحصول على أمثل تكاليف للتوظيف البديل بالنسبة للنمط الحالى للتسرب، يمكن ان يغير ذلك النمط حتى لايصبح ذلك المزيج من التدريب هو الأمثل. ولذلك فان المشكلة تشبه استغلال عوامل الانتاج فى عملية تصنيعية، وهذا ايضا معقد جدا، ولكنه لايثني اى شخص عن محاولة حله. والمفتاح لحل اى مشكلة هو وجود وسائل عقلانية منظمة لمجابهتها. و بالنسبة للوصول الى تكاليف مثلى للتدريب فان مفتاح ذلك موجود فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين «FLCA».

ايضاح الاستثمار المسترد والمفقود* فى تحليل تكلفة تسرب العاملين بعد مرور مدة شهرين وثمانية عشر شهرا من الخدمة الوظيفية.

بعد شهرين

	المتراكم	المسترد	المفقود
التدريب الأولي	٥٦٥ دولارا	٢٩ دولارا	٥٣٦ دولارا
استرداد الكفاءة	٤٥١ دولارا	١٧ دورا	٤٤٤ دولارا
الإشراف الإضافي	١٨٨ دولارا	٦ دولارات	١٨٢ دولارا
المجموع	١٢١٤ دولارا	٥٢ دولارا	١١٦٢ دولارا

النسبة المئوية للاستثمار المسترد= (٤,٣٪)

بعد ثمانية عشر شهرا

	المتراكم	المسترد	المفقود
التدريب الأولي	٥٦٥ دولارا	١٩٦ دولارا	٣٦٩ دولارا
استرداد الكفاءة	٧١٥ دولارا	٢٢٦ دولارا	٤٨٩ دولارا
الإشراف الإضافي	٣١١ دولارا	٩٨ دولارا	٢١٣ دولارا
المجموع	١٥٩١ دولارا	٥٢٠ دولارا	١٠٧١ دولارا

النسبة المئوية للاستثمار المسترد= (٣٢,٧٪)

* فى حالة التسرب الداخلي يكون الاستثمار منقولا وليس مفقودا.

وأفضل مثال على تحقيق التكلفة الأمثل للتدريب موجود فى جوديت (ص ص ٤٩ ـ ٥٠) حيث تحققت وفورات كبيرة من جراء نقل التركيز من التعلم أثناء الخدمة الى التدريب الأ ولى. والتحليل المعروض يظهر بصورة خادعة أنه بسيط ولذلك يمكن تجاهله أو اهماله.

نقاط أخرى:

ينبغى الاشارة لبعض النقاط المتنوعة والمتعلقة بالجدول (٣): أولا، البيانات الموجودة فى الجدول تتعلق بوظيفة مشغل هاتف (للاتصالات الخارجية) والتى يتقنها الموظف فى أقل من (١٨) شهرا. ولذلك فان عمود الاستثمار المتراكم للمشغلين الذين يمضون (١٨) شهرا يشمل تكاليف التوظيف البديل بالنسبة للمكونات المدونة. واجمالي المبلغ (١٥٩١) دولارا ليس هو على أية حال اجمالى تكلفة التوظيف البديل حيث إن تكاليف البحث عن موظفين، والتوظيف والانفصال من العمل قد تم حذفها. وتكون التكلفة الكاملة قريبة من (٢٠٠٠) دولار. والأ رقام المبينة فى الجدول هى أرقام واقعية ولكنها وضعت على أساس الموقع الواحد فى شركة بيل سيستيم، ولا ينبغي تفسيرها باعتبار أنها متوسطات لشركة بيل، اذ أنه تبين أن تكاليف نفس الوظيفة فى مواقع العمل الأخرى كانت مختلفة بصورة واضحة عن هذه الأ رقام. ومع ذلك فان الأ رقام الموجودة فى الجدول تقع فى الاطار العام لوظيفة مشغل الهاتف للاتصالات الخارجية، وهى وظيفة تكون تكلفة التوظيف البديل لها منخفضة عند مقارنتها بكثير من وظائف الهاتف الأخرى. وهذا يدعم المطالبة السابقة والقائلة بأن التكلفة السنوية لتوظيف بدائل لأ كثر من (١٠٠,٠٠٠) موظف فى شركة بيل سيستيم تزيد على (١٠٠٠) دولار للموظف الواحد.

وقد كانت الكثير من الدراسات السابقة لتكلفة التسرب تعالج فقط التوظيف والتدريب الأ ولى، وتحذف تكاليف التعليم أثناء الخدمة. وبناء على البيانات الواردة فى الجدول (٣) وعلى عدة دراسات مشابهة، يبدو أن التكاليف أثناء الخدمة وخاصة

استرداد الكفاءة تكون دائما كبيرة بالنسبة لمكونات التكلفة الأخرى. واذا كان الأمر كذلك فان أية دراسة تهمل هذه التكاليف تعتبر دراسة مشكوكا فيها.

وأخيرا لاينبغي لنا أن نقول بأن التحليلات المتعاقبة للتدريب الأولى والتدريب أثناء الخدمة يجب أن تأخذ فى اعتبارها عوامل أخرى غير الدولارات، حيث أن تفاحة فاسدة يمكن أن تفسد كمية ضخمة من التفاح، وكذلك الأمر بالنسبة لمتدرب واحد ضعيف فانه يمكن أن يفسد انتاج مجموعة عمل بكاملها. وهكذا فأننا حينما نقوم بتحليل متعاقب، يجب أن نراعى ضمان عدم تحقق رصيد التكلفة الأمثل من وجهة نظر تحليل تكلفة تسرب العاملين على حساب الحط من نوعية المنتج.

فجوة الكفاءة:

لا أحد يشك فى أن الأداء الوظيفى يختلف من شخص لآخر، و يأتي بعدئذ القول بأن الأفراد متفقون بالنسبة للأداء الوظيفى. و يرجع ذلك الى أن عدم وجود الا تفاق يعنى عدم وجود مستو يات نموذجية للاداء يمكن من خلالها مقارنة الموظفين بعضهم بالبعض. ومن الغريب أن هناك بحوثا قليلة جدا حول ثبات وتغير الآداء الفردى فى الوظيفة. ويمكننا أن نعد الدراسات المتوفرة فى هذا الشأن على أصابع اليدين فى أكثر الأحوال.

وقد تم مثل هذا الاستقصاء بالنسبة لانتاجية مشغلى الهاتف منذ مدة ليست بعيدة من قبل شركة البرق والهاتف الأمريكية (AT and T). وقد تبين وجود علاقات ايجابية هامة بين الانتاجية فى خلال أول أسبوعين على رأس العمل والانتاجية فى فترات متنوعة لاحقة تصل الى ستة أشهر بعدها. وكان ارتباط ترتيب المرتبة لمجموعة عمل واحدة فى مرحلة الأشهر الستة هو(٨٣,٠). وفضلا عن ذلك كان الاختلاف المطلق فى الانتاجية بين العاملين فى القمة والقاعدة كبيرا بعد ستة أشهر بنفس القدر الذى كان عليه فى المرحلة الأولية. ولذلك فانه اذا كان بالامكان تعميم الدراسة، فسيبدو أن الموظفين

الذين لديهم انتاجية عالية نسبيا عندما بدأوا العمل فى الوظيفة، يرجح أن يبقى أداؤهم مرتفعا فيما بعد*.

وقد عبر أحد الزملاء عن الاختلاف بين انتاج العاملين الاكفاء و بين انتاج ذوى الكفاءة المنخفضة فى أى مرحلة من مدة العمل بالوظيفة باسم «فجوة الكفاءة». وهذا المصطلح خطأ اذا كانت الكفاءة والأداء الفعلى تبتعدان عن بعضهما البعض، ولكن لا حاجة لنا هنا الى التمييز بين الكفاءة/الأداء. ومن المفيد جدا أن نعرف حجم فجوة الكفاءة وما اذا كانت هذه الفجوة تضيق أو تتسع مع الخبرة الوظيفية، لأن الإجابة عن ذلك يمكن أن تضيف بعدا كاملا آخر للتحليلات التبادلية لتكاليف التدريب.

وعلى سبيل المثال فان النتائج المذكورة أعلاه أدت إلى الاسراع فى اجراء احتساب خاص لتكلفة استرداد الكفاءة، والتى تم بها قسمة مشغلي الهاتف الى مجموعتين، على اساس المستوى الوسيط لانتاجيتهما الأولية. وقد تم تحديد التمكن من الوظيفة فى كلتا المجموعتين، على اعتبار انه متوسط مستوى الانتاجية التى يظهرها حاليا مشغلو الهاتف ذوى الخبرة وفى نفس موقع العمل.

وقد تم تحديد منحنيات اكتساب الكفاءة واحتساب تكلفة استرداد الكفاءة لكلتا المجموعتين. وثبت ان تكلفة استرداد الكفاءة لذوى الانتاج المرتفع هى ٤٩٩ دولارا ولذوى الانتاج المنخفض ١٠٧٧ دولارا. ولذلك تكلف فجوة الكفاءة ١٠٧٧ - ٤٩٩ دولارا=٥٧٨ دولارا، وبدون احتساب اى اشراف اضافي قد يستهلكه ذوو الانتاج المنخفض. ولذلك فانه يبدو محتملا، وكما أوضحت الدراسة، أن نتنبأ من البداية

---

* هـ. ف. روث، الذى قام بدراسات أكثر من أى شخص آخر عن موضوع ثبات الأداء الوظيفى، حصل بصورة متكررة على نتائج للوظائف الأخرى مشابهة لما ورد هنا، ولكنه يفسر النتائج بانها دليل على عدم الثبات. ومن الواضح ان الثبات هنا هو من وجهة نظره، أنظر مثال روث «معدلات المخرجات بين عمال لف الملفات الكهربائية» فى كتاب و. و. رونان واى. بي. برين (محررين)، منظورات حول قياس الأداء البشرى. (نيو يورك: سينتورى - كرفتس، ١٩٧١). اعيد طبعة فى مجلة علم النفس التطبيقى، ١٩٥٨، ٤٢، ١٨٢ - ٨٦.

لذوى الانـتاج المرتفع وذوى الانتاج المنخفض. وقد يواجه المدربون والمشرفون تحديا فى اجراء تعـديلات اختيارية على التدريب الأولي والاشراف الإضافي من اجل الحصول على أمـثـل تـكاليف للتوظيف البديل، ليس فقط لاجمالي الموظفين بل وللموظفين بصفة فردية.

ويمـكـن بـالطبع احتساب التكاليف المرتبطة بفجوة الكفاءة دون الرجوع الى تحليل تـكـلـفة تسرب العاملين. و يأتى تحليل تكلفة تسرب العاملين فى الصورة لأنه يعتقد على نطاق واسع بأن هناك ارتباطا بين تسرب العاملين وفجوة الكفاءة. وتوجد فى هذا الشأن نـظـريتان: تقول احداهما أن تسرب ذوى الانتاج المرتفع يحصل بسرعة، وتقول الأخرى أن تـسـرب ذوى الانـتـاج المنخفض يحصل ايضا بسرعة. ولا اعرف اى النظريتين هى الـصـحـيـحـة، هـذا اذا كـانت ايهما صحيحة. والواقع أن هذه المسألة لم تتم دراستها بشـكـل مـنـظـم. والشيء الواضح على اية حال هو ان تحليل تكلفة تسرب العاملين يوفر دافـعـا عـمـلـيـا لـمـمـارسـة الضغط على مشكلة متأصلة كان الاهتمام بها فى الماضى يتم شـفـو يـا ولاشيء غيرذلـك. لـوكـان بـاستطاعة المدربين والمشرفين ان يعرفوا مقدما بأن هـنـاك شـاغـلا جـديداً واحدا للوظيفة سيكلف تطو يره أكثر من غيره، كما انه لوكان بـاسـتـطـاعـتـهـم مـعـرفـة ان احـتمالاتهم لحدوث التسرب مختلفة فمن الممكن ان يتم احـتساب توقعات التكلفة التفاضلية واتخاذ بدائل للقرارات المتوفرة بصورة اكثر عقلانية مما هو موجود الآن.

خصائص التسرب

ربما لايـوجـد نوع من المعدلات الاحصائية تم التكلم عنه بصورة غير ودية ومتعجرفه اكثر من موضوع معدلات التسرب، اذ يندر جدا ان نرى احدا يتردد فى اقتباس النسب المئو ية للتسرب او يقارن نسبة مئو ية بأخرى بصورة فورية. و يتبين عند الفحص الدقيق

أن الارقام المذكورة لاعلاقة لها بالموضوع مجال البحث، او ان النسب المئوية التى تتم مقارنتها ليست قابلة للمقارنة. وكما يعرف علماء السكان واقتصاد العماله فان وصف التسرب بالوسائل الاحصائية هو فى الواقع مشكلة فى غاية التعقيد. ولم يوجد لها اى حل مقبول بصورة كاملة، كما ان من غير المرجح وجود مثل هذا الحل.

وقد اتبعنا لتحليل تكلفة تسرب العاملين أسلوبا يدعى «المعدل السنوى حسب فئة طول مدة الخدمة»، وهو يتمتع بعدد من المزايا، ليس اقلها انه يستخدم فى شركة بيل سيستيم لعدة سنوات، وهو معروف لدى كثير من المديرين. وسنعطى فيما يلى مثالا على هذا الاسلوب.

أسلوب احتساب (معدل التسرب): لنفرض اننا معنيون بمعرفة معدل التسرب بين الموظفين الذين امضوا فى الخدمة اكثر من ثلاثة أشهر وليس اكثر من ستة اشهر فان هؤلاء الموظفين يشملون «فئة طول مدة الخدمة من ثلاثة الى ستة أشهر» ولنفرض ايضا اننا نريد وصف معدل التسرب فى اثناء فترة الأشهر الثلاثة: أ، ب و جـ. عندئذ تكون البيانات التالية ضرورية:

١ - يضم متوسط عدد اعضاء العاملين فئة طول مدة الخدمة لثلاثة أشهر أثناء فترة الاساس وهى ثلاثة شهور. وفى الواقع فاننا نحتسب هذا المتوسط بحساب عدد الموظفين الذين أمضوا ثلاثة اشهر فى بداية كل من شهر أ، ب و جـ، ومن ثم نضيف الاعداد معا ونقسمها على ثلاثة. و يطلق على النتيجة التى نتوصل اليها اسم «متوسط حجم العاملين الشهرى» فى نطاق فئة طول مدة الخدمة المذكورة. واذا توخينا المزيد من الدقة فمن الممكن احتساب متوسط حجم العاملين أسبوعيا أو يوميا.

٢ - العدد الاجمالي للخسارة فى العمالة (اى التسرب) ضمن فئة طول مدة الخدمة من ثلاثة الى ستة أشهر فى خلال نفس فترة الاساس.

وتظهر البيانات التوضيحية مع احتساب النسبة المئوية على النحو التالى:

الشهر	عدد الموظفين الذين أمضوا فى الخدمة من من ثلاثة الى ستة أشهر فى بداية الشهر	العمالة المفقودة فى خلال الشهر
أ	١٣١	٤
ب	١٢٢	٩
جـ	١٢٨	٢
المجموع	٣٨١	١٥

متوسط حجم العمالة الشهرى=٣/٣٨١=١٢٧,٠

معدل التسرب خلال فترة الاساس=١٥/١٢٧×١٠٠=١١,٨٪

ومن غير المناسب تفسير معدل التسرب الناتج وهو (١١,٨) بالمائة، لأنه يمثل فترة زمنية غير عادية، وهى فى هذه الحالة ثلاثة أشهر. ولذلك فان الخطوة النهائية هى فى تحويل النسبة الى «سنوية» من خلال التقدير الاستقرائى لفترة الأساس لعام كامل. ويتم انجاز ذلك بافتراض أنه لو كانت فترة الأساس أطول مما هى بأربعة أضعاف، أى اثنتى عشر شهرا بدلا من ثلاثة، فان العمالة المفقودة ستتضاعف أربع مرات ٤×١٥=٦٠، ولكن معدل حجم العمالة الشهرى سيبقى هو نفسه، وعندئذ يصبح المعدل السنوى للتسرب فى فئة مدة الخدمة لثلاثة أشهر ٦٠/١٢٧×١٠٠=٤٧,٢ بالمائة، أو كبديل لذلك ٤×١١,٨٪=٤٧,٢ بالمائة.

التسرب وطول مدة الخدمة:

لابد من احتساب المعدلات المنفصلة لفئات مدة الخدمة المختلفة، لأن العلاقة القوية تحصل بين التسرب وبين طول مدة الخدمة. لاحظ مثلا البيانات الموجودة فى الجدول (٤) أ الخاصة بمشغلى الهاتف فى مدينة واحدة فى خلال الأشهر التسعة الأولى

من عام ١٩٧١. ومن الواضح بالنسبة لهذه المدينة ولهذه الوظيفة أن معدل التسرب السنوى الاجمالى بمقدار (٣٠,١) بالمائة، يعطي وصفا ضعيفا لهذه الظاهرة. و يشكل التسرب بين الموظفين الجدد أربعة أضعاف المعدل الاجمالى، وبين المشغلين ذوى الخبرة نصف المعدل فقط. ولا يقترب المعدل الى (٣٠,١) بالمائة فى أى من فئات مدة الخدمة الموضحة.

جدول (٤) أ:

بيانات التسرب الايضاحية بالنسبة لمشغلى الهاتف فى مدينة واحدة وفى خلال الأشهر التسعة الأولى من عام ١٩٧١.

فئة طول مدة الخدمة

	أقل من ٣ أشهر	٣ - ٦ أشهر	٦ - ١٢ شهراً	أكثر من ١٢ شهراً	جميع فترات الخدمة
المتوسط الشهرى لحجم العمالة	١٤,٧	١٦,٧	٥٠,٣	٢٥٥,٢	٣٣٦,٩
العمالة المفقودة (المتسربة)*	١٥	١٤	١٩	٢٨	٧٦
المعدل السنوى للتسرب	١٣٦,٠٠٪	١١١,٧٪	٥٠,٤٪	١٤,٦٪	٣٠,١٪

صحيح أن هذا الأسلوب ينشأ فى ظل تكاثر الأعداد، و يكون أكثر اذا ما تم الاحتفاظ بالأرقام بصورة منفصلة بالنسبة للانواع المختلفة من التسرب، كالاستقالات وحالات الاستغناء عن الخدمة والترقيات. ولكن من الصعب أن نفكر فى خيار قابل للتطبيق، اذ كما هو الحال فى جميع التحليلات الاحصائية، ينبغى أن نقيس التشتت والاتجاه المركزى كذلك. و برغم أن أسلوب وصف التسرب هو فى رأيى مُرضٍ جدا، فأنه مازال بالامكان تحسينه باقحام معلومات تحليل تكلفة تسرب العاملين بالنسبة لمعدلات التسرب، كما هو الحال مثلا فى الجدول (٤ ب).

* حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة فقط.

ويمكن الآن إجراء العديد من التفسيرات الجديدة للبيانات، معتمدين فى ذلك على الغرض الموجود. ويمكن مثلا ملاحظة أن الجزء الأكبر من الاستثمار المفقود يأتى بسبب حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة، ليس بين الموظفين الجدد ولكن بين المشغلين ذوى الخبرة المتوسطة والعالية. و بالطبع فان هذه النتيجة مخففة بالحقيقة المأخوذة من الجدول (٤ أ) والقائلة أن المشغلين هم من ضمن الفئات التى تعمل لمدة أطول فى الوظيفة و بالنسبة المئوية المرتفعة للاستثمار المسترد من خلال الاستهلاك المسبق عندما يحصل التسرب فى هذه الفئات. وعندما يتسرب الموظفون الجدد فان أى استثمار تم بهم يعتبر استثمارا تالفا بالكامل تقريبا.

ومن أجل الحد من هذا التلف ينبغى توجيه الجهود المبذولة فى تخفيض التسرب نحو المشغلين الجدد. ومن النادر أن يتطلب هذا احصائيات متطورة عن التسرب أو معلومات عن تحليل تكلفة تسرب العاملين. والعنصر الرئيسى الذى يضيفه الوصف المفصل للتسرب هو الاشارة للتكاليف والمنافع التى يرجح تحقيقها من الجهود المبذولة لتخفيف الخسارة فى القوى العاملة.

جدول (٤ ب):

البيانات التوضيحية لتحليل تكلفة تسرب العاملين لمشغلى الهاتف فى مدينة واحدة وفى الأشهر التسعة الأولى من عام ١٩٧١

فئة مدة الخدمة

	دون ٣ أشهر	٣ - ٦ أشهر	٦ - ١٢ شهراً	أكثر من ١٢ شهراً
المعدل السنوى للتسرب*	١٣٦,-٪	١١١,٧٪	٥٠,٤٪	١٤,٦٪
الاجمالى السنوى للاستثمار المفقود	٣٥,١٢١ دولار	٢٧,٨٨٨ دولار	٣٤,٦٦١ دولار	٣٧,١٨٧ دولار
٪ استثمار مسترد	٣,٣٪	١٠,٢٪	٢٣,٧٪	٤١,٨٪

* حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة فقط.

و يتضح من الجدول (٤ ب) مثلا أن برنامجا مصمما لنصف حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة بين الأفراد الذين تقل مدة خدمتهم عن ثلاثة أشهر لايمكن توقع أن يكون مفيدا اذا كانت تكلفة تشغيل البرنامج تتجاوز ٣٥,١٢١/٢=١٧,٥٦٠ دولاراً فى السنة. وهذا يوحى لنا بالشىء الأهم فى امكانية تطبيق تحليل تكاليف تسرب العاملين، وهو أسلوب تحليل التكاليف - العوائد.

تحليل التكاليف - العوائد:

ان تحليل التكاليف - العوائد للبرامج المصممة للتأثير على التسرب بين العاملين هو من أكثر الاستخدامات العاجلة والمتوقعة لنظام تحليل تكلفة تسرب العاملين. وقد تسعى هذه البرامج إما لتخفيض حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة أو تشجيع التنقلات والترقيات. ونظرا الى أن الأمر يعنى النوع الأخير من البرامج بصورة أكثر فسيتم أولا بحث الحالة الأ بسط وهى تخفيض التسرب.

المجموعات التجريبية والضابطة:

تخيل ادخال برنامج بين مجموعة محددة من الموظفين تعرف باسم «المجموعة التجريبية» من أجل الحد من حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة. عندئذ يكون الأسلوب المحدد لتحليل التكاليف - العوائد هو تحديد مجموعة أخرى من الموظفين - «المجموعة الضابطة» - التى تشبه المجموعة التجريبية فى أكثر عدد ممكن من الخصائص، ولكنها لاتخضع للبرنامج. فى هذه الحالة تكون المعايير التى يتم بها تطابق المجموعة الضابطة مع المجموعة التجريبية معايير حاسمة، ولكننا من أجل التوضيح قد نفترض أن المطابقة قد تمت بصورة سليمة.

ويمكننا أن نطرح فى هذا الشأن السؤالين التاليين: (١) هل المجموعة التجريبية بينت بعد البدء فى البرنامج وجود معدل تسرب أفضل من المجموعة الضابطة؟ واذا كان كذلك، كم هى المبالغ التى تم توفيرها بسبب معدل التسرب الذى تم تخفيضه؟

ولتثبيت الأفكار علينا دراسة البيانات الموجودة فى الجداول ٥ (أ)، ٥ (ب)، ٥ (جـ)، الخاصة بمركز للعناية بالأطفال يخضع لرعاية احدى الشركات. وتقول الفرضية أن المركز سيريح الآباء من أعباء العناية بالأطفال و بذلك يطيل من بقائهم فى العمل. ومن الناحية النموذجية يتم استخدام مثل هذا المركز من قبل الآباء الموظفين من مختلف المجموعات المهنية، ولهذا فانه يقتضى ضرورة وجود تحليل للتكاليف ـ العوائد بالنسبة لكل وظيفة ممثلة فى المجموعات. وللبساطة فى التوضيح فان الجداول ٥ (أ)، ٥ (ب) و ٥ (جـ) تعالج فقط وظيفة هاتفية واحدة، وهى وظيفة ممثل الخدمة. وتستند الجداول على برنامج حقيقى وتعكس أرقام التكلفة الحقيقية لممثلي الخدمات فى مدينة واحدة. وعلى أية حال فانه من أجل تعزيز القيمة التوضيحية للمثال، قام المؤلف بمعالجة بيانات التسرب. وتبعا لذلك، لم يكن هناك هدف لايجاد تفسير جوهرى أو لم يكن ممكنا اجراء هذا التفسير من واقع الأرقام المبينة.

و يعطينا الجدول ٥ (أ) معدلات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة حسب فئة طول مدة الخدمة بالنسبة للمجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة. والغرض هنا هو الفهم بأن الجدول يغطى سنة زمنية كاملة. ولذلك لاداعى لتحوير المعدلات لتصبح سنوية. وتشير المجاميع الى أن المعدل (السنوى) الكلى للاستقالات والاستغناء عن الخدمة بالنسبة للمجموعة التجريبية هو (١٧) بالمائة، وأما المعدل بالنسبة للمجموعة الضابطة فهو أفضل منه الى حد ما حيث بلغ (١٢,٢) بالمائة. و يستطيع المرء استنادا لهذه المعلومات فقط، وإذا أهمل الأسئلة المتعلقة بصدق الاحصاءات، أن يحكم بأن مركز العناية بالأطفال كان له أثر مفيد بشكل ضئيل على التسرب.

جدول ٥ (أ)

التسرب فى عام ١٩٧٢ بين ممثلى الخدمة الذين يستخدمون والذين لايستخدمون مركز رعاية الطفل الذى تشرف عليه الشركة (بيانات وهمية).

فئة طول مدة الخدمة (بالأشهر)	المتوسط الشهرى لحجم العمالة	استقالات واستغناءات عن الخدمة	معدل التسرب
المستخدمون لمركز رعاية الطفل - المجموعة التجريبية			
٠ - ٦	١,٤	١	٧١,٤٪
٦ - ١٢	٢,٢	١	٤٥,٥
١٢ - ١٨	٣,٦	١	٢٧,٨
١٨ - ٣٠	٦,١	٠	٠,-
٣٠ - ٤٢	٦,١	١	١٦,٤
٤٢ - ٦٠	٦,٤	١	١٥,٦
٦٠ - ٩٦	٣,٦	٠	٠,٠
المجموع	٢٩,٤	٥	١٧,-٪

فئة طول مدة الخدمة (بالأشهر)	المتوسط الشهرى لحجم العمالة	استقالات واستغناءات عن الخدمة	معدل التسرب
غير المستخدمين لمركز رعاية الطفل - المجموعة الضابطة			
٠ - ٦	٢,١	١	٤٧,٦
٦ - ١٢	٤,٣	١	٢٣,٣
١٢ - ١٨	٢,٨	١	٣٥,٧
١٨ - ٣٠	٧,٦	١	١٣,٢
٣٠ - ٤٢	٨,١	١	١٢,٣
٤٢ - ٦٠	٧,٢	٢	٢٧,٨
٦٠ - ٩٦	٥,٧	١	٢٧,٥
المجموع	٣٧,٨	٨	٢١,٢٪

جدول ٥ (ب)

حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة المتوقعة ضمن المجموعة التجريبية.

فئة طول مدة الخدمة (بالأشهر)	معدل التسرب فى المجموعة الضابطة	المجموعة التجريبية حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة المتوقعة	
أ	ب	جـ	د
٠ -٦	٤٧,٦٪	١,٤	٠,٦٧
٦ -١٢	٢٣,٣	٢,٢	٠,٥١
١٢-١٨	٣٥,٧	٣,٦	١,٢٩
١٨-٣٠	١٣,٢	٦,١	٠,٨١
٣٠-٤٢	١٢,٣	٦,١	٠,٧٥
٤٢-٦٠	٢٧,٨	٦,٤	١,٧٨
٦٠-٩٦	١٧,٥	٣,٦	٠,٦٣
المجموع	٢١,٢٪	٢٩,٤	٦,٤٤

يرجع الفرق الظاهر بين المجموعة الضابطة التى تصل فى المتوسط إلى (٣٧,٨) شخصا والمجموعة التجريبية التى تصل فى المتوسط إلى (٢٩,٤) موظفا، إلى أن الآباء كان من الطبيعي أن يسمح لهم بإدخال أو بسحب اطفالهم من المركز بارادتهم طيلة الفترة المذكورة. وفى كل مرة يحصل بها التحاق جديد كان الأب أو الام يضاف تلقائيا للمجموعة التجريبية. وفى كل مرة كان يحصل فيها الانسحاب كان يلغى من المجموعة التجريبية. ومن الناحية الأخرى فان المجموعة التجريبية كانت تتم زيادتها بمطابقة الموظف بوالد كل طفل التحق حديثا بالمركز، ولكنه بالمقابل لم يتم إلغاؤه عند حدوث

الانسحاب . ويمكن التساؤل عما اذا كان هذا الاجراء سليما من الناحية المنهجية أم لا . وعلى اية حال يرجع الى الاختلاف فى متوسط الحجم الموجود بين المجموعتين .

جدول ٥ (جـ)

تحليل إيضاحى للتكاليف ـ العوائد .

المجموعة التجريبية

فئة طول مدة الخدمة	فاقد الاستثمار الأصلى	حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة المتوقعة	فاقد الاستثمار المتوقع	فاقد الاستثمار الفعلى	التكلفة/العائد
أ	ب	جـ	د	هـ	و
٠ - ٦	٥,٢٢٩ دولار	٠,٦٧	٣,٥٠٣	٥,٢٢٩	(١,٧٢٦) دولار
٦ - ١٢	٦,٢٧٣ دولار	٠,٥١	٣,١٩٩	٦,٢٧٣	(٣,٠٧٤)
١٢ - ١٨	٤,٣٦٧ دولار	١,٢٩	٥,٦٣٣	٤,٣٦٧	١,٢٦٦
١٨ - ٣٠	٢,٧٣٣ دولار	٠,٨١	٢,٢١٤	٠	٢,٢١٤
٣٠ - ٤٢	١,٤٤٥	٠,٧٥	٩٣٤	١,٢٤٥	(٣١١)
٤٢ - ٦٠	٤٩٢	١,٧٨	٨٧٦	٤٩٢	٣٨٤
٦٠ - ٩٦	٠	٠,٦٣	٠	٠	٠
المجموع	-	٦,٤٤	١٦,٣٥٩ دولار	١٧,٦٠٦ دولار	(١,٢٤٧) دولار

تكلفة تسرب العاملين :

تطبيق أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين«FLCA» : قد ينطبق اسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين على البيانات كما يلى ـ إذا افترضنا أن النتائج الخاصة

بالمجموعة الضابطة تمثل الترتيب الطبيعي للاوضاع فى ظل غياب مركز العناية بالطفل، وأن المركز لم يكن له أثر على التسرب فى أثناء الفترة المذكورة، فاننا نتوقع أن تكون معدلات التسرب حسب فئة طول الخدمة هى نفس المعدلات فى المجموعتين: التجريبية والضابطة. وهذا التوقع يتيح «تنبؤا» ارتجالياً بمعدل حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة التى قد توجد فى المجموعة التجريبية لو لم يكن مركز العناية بالطفل موجودا.

والجدول ٥ (ب) يبين لنا هذه الحسابات. ونجد أن الأعمدة (أ، ب، جـ) الموجودة فى الجدول مأخوذة من الجدول ٥ (أ)، وأما العمود (د) فقد تم الحصول عليه بضرب (ب، جـ) وقسمة الحاصل على (١٠٠). والمسألة ببساطة هى تطبيق معدلات التسرب فى المجموعة الضابطة على متوسط أحجام العمالة الشهرية للمجموعة التجريبية. وكما تشير القاعدة الآن فان ما مجموعه (٦,٤٣) حالات استقالة واستغناء عن الخدمة قد تم التنبؤ بها للمجموعة التجريبية مقابل الحالات الخمس التى حصلت فعلا. وبعملية الطرح نحصل على صافى التوفير فى التسرب بسبب وجود مركز العناية بالطفل، وهو فى هذه الحالة (١,٤٣) حالة إبدال لممثلى الخدمة فى السنة.

ويمثل الجدول ٥ (جـ) المعلومات الضرورية لترجمة هذا التوفير الى دولارات. و يبين العمود (ب) قيمة الاستثمار المفقود فى حالة التسرب الوحيدة فى كل فئة من فئات طول مدة الخدمة، أى الحالة الأصلية. وقد أخذ العمود (جـ) من الجدول ٥ (ب). والعمود (د) هو نتيجة العمودين (ب و جـ) فى الصف الأول من العمود (د)، ومثال ذلك لو أن حالة من التسرب تكلف (٥٢٢٩) دولاراً، فان تكاليف ثلثى التسرب هى (٣٥٠٣) دولارات (٠,٦٧×٥٢٢٩ دولاراً). واما العمود (و)، وهو الفرق الحاصل بين (د) و (هـ) فيعطينا الإجابة عن سؤال التكلفة ـ العائد. ونرى فى ضوء الحقيقة القائلة بأن البيانات قد وضعها الكاتب بصورة وهمية أن هناك تناقضا بين أرقام التكلفة و بين إحصائيات التسرب. و برغم وجود معدل أدنى من التسرب فى المجموعة التجريبية فان مركز العناية بالطفل يظهر خسارة فى التكلفة مقدارها (١٢٤٧) دولاراً. و يرجع السبب

فى ذلك بالطبع الى أن حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة فى المجموعة الضابطة تحصل فى المرحلة المتأخرة من مدة الخدمة الوظيفية، أكثر مما هى فى المجموعة التجريبية، و يعني هذا أن هناك استثماراً أكثر قد تم استهلاكه سابقا. و يظهر هذا أن تحو يل بيانات التسرب الى دولارات من خلال أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين يمكن ان يكون له أثر أبعد من إضفاء مزيد من الدقة على التحليل، ويمكن ان يطرح، تحت بعض الظروف، النتائج بشكل معاكس.

و ببساطة لانستطيع ان نثق بالاعتمادية الاحصائية للتحليل الوارد أعلاه، حتى ولو كانت البيانات حقيقية، اذ أن أعداد الأفراد المعنيين صغيرة بحيث يمكن أن تعكس حالة التسرب الوحيدة فى أى من المجموعه التجريبية أو الضابطة الحكم. ومن الناحية العملية، يجب متابعة برنامج من هذا النوع لعدة سنوات، وليس مجرد اتجاهات يعتمد عليها ولكن للتأكد من ان النتائج الملاحظة ليست نتائج للمؤثرات الخارجية مثل «أثر هوثورن». وفضلا عن ذلك ينبغى من أجل إنجاز تحليل التكلفه ـ العائد موازنة اية توفيرات تم تحديدها بصورة كاملة، على اعتبار انها تنبثق من البرامج مع التكاليف المضافة والمتحققة من جراء المبادرة فى البرنامج وتشغيله. ولايتم اعتبار اى من مثل هذه التكاليف فى المثال الحالي. وتوجد بعض المناسبات التى يكون بها استخدام تحليل التكلفة ـ العائد، لتحليل تكاليف تسرب العاملين باستخدام معدلات المتبقين بدلا من معدلات المتسربين فى نطاق فئات طول مدة الخدمة، أكثر ملاءمة ومنطقية وتكون الحسابات مختلفة الى حد ما ولكن المنطق الأساسى هو نفسه.

برامج الحركية الوظيفية:

لقد اصبحت البرامج المصممة لتشجيع الحركية الوظيفية على شكل تنقلات وترقيات، مركز اهتمام الاعمال التجارية الأمريكية فى هذه الأ يام بنفس القدر الذى تهتم به بالنسبة لتخفيض التسرب فى العمالة. وعلاوة على المزايا الأخرى لبرامج الحركية الوظيفية فقد يكون لها أيضا أثر طيب و بعيد المدى على حالات الاستقالة

والاستغناء عن الخدمة. ولذلك فان تحليل تكلفة تسرب العاملين «FLCA» له أيضا دور يلعبه فى تقويم فائدتها من حيث التكلفة.

وسأقتصر فى حديثى على مناقشة الافكار الرئيسية بدلا من التفصيل فى مناقشة كيف يكون تحليل تكلفة تسرب العاملين ملائما فى دراسات التكلفة ـ العائد لبرامج الحركية الوظيفية. وكما ذكرت فإنه كلما تم نقل أو ترقية أى شخص فان تحليل تكلفة تسرب العاملين ينقل باقى الاستثمار غير المنتهى فى الموظف الى حساب مرتبط بالوظيفة الجديدة. وهكذا ينبغى على مدير هذا الحساب، أى المدير «الذى يستقبل الموظف» ألا يتحمل فقط مصاريف متجددة على الاستثمار المنقول أى الاستهلاك، ولكن عليه ايضا ان يتحمل المصاريف المتجددة على أى استثمار آخر يجب استخدامه لمساعدة الموظف على التمكن من الوظيفة الجديدة. ومن وجهة نظر المدير المُستقِبل فان هذا هو الجانب المدين من دفتر الأستاذ. ومقابل ذلك فان المدير المُستقِبل يحصل على فائدتين اقتصاديتين محتملتين: إحداهما أن الموظف المنقول/المترقى قد يتعلم الوظيفة الجديدة أسرع من موظف بديل يتم توظيفه من خارج المنظمة. و بذلك يخفض الاستثمار الجديد الذى سيضاف ـ وهكذا المصاريف المتجددة ـ على هذا الاستثمار. والفائدة المحتملة الثانية هى أن المنقول/المترقى سيشكل مخاطرة أصغر فى فقد العمالة، من تلك التى يشكلها الشخص الذى يتم توظيفه من خارج المنظمة. واذا كان الامر كذلك فان الاحتمال الأدنى للاستقالة والاستغناء عن الخدمة سيوضح نفسه فى مدة الخدمة الأطول، و يوضح ذلك بدوره وجود نسبة أبطأ من الاهلاك. النتيجة النهائية من منظور المدير المُستقِبل هى ان هاتين المنفعتين تفوقان خسارة التكلفه الناتجه عن تحمل مسئولية الإستثمار الأولى المنقول.

ولنفرض أن المقارنة المذكورة أعلاه كانت مقارنة ايجابية، وان المدير السابق «المرسل» يواجه الآن مشكلة إحلال موظف جديد كبديل للموظف المنقول أو المرقى. باستثناء الظروف غير العادية، نادرا ماتوجد أى طريقة لهذا الإبدال الوظيفى يمكن أن

تكون مفيدة من حيث التكلفة. ويجب أن يتحمل المدير أجور الموظف البديل والتى هى اكبر مما كانت عليه من قبل، وذلك لأن الاستثمار الجديد يتجاوز الاستثمار المنقول، ولأن مخاطرة التسرب بالنسبة للموظف البديل أعلى منها بالنسبة للموظف المستبدل. وقياس خسارة التكلفة للمدير السابق هو الفرق بين الأجور الجديدة والقديمة. وأخيرا، لكى نصل الى حكم بشأن التكلفة ـ العائد من منظور العملية ككل يجب خصم خسارة التكلفة للمدير السابق «المرسل» من المنفعة التى اكتسبها المدير الجديد «المستقبل». والفرق بينهما يخبرنا بالقصة.

لكى نقوم بإجراء دراسة لتكاليف/عوائد أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين لبرنامج الحركية الوظيفية، وفقا للخطوط الوارد وصفها، فمن الضرورى قياس تفاضليات تكاليف التعلم فى أثناء الخدمة واحتمالات التسرب بين الموظفين المنقولين والمترقين من جانب و بين الموظفين من خارج المنظمة من جانب آخر. و يفرض هذا وجود عائق كبير فى حالة البرامج المنشأة حديثا، نظرا لأن تجميع البيانات الخاصة باحتساب التكاليف التفاضلية لمكونات التوظيف البديل، مثل: استرداد الكفاءة والإشراف الاضافى قد تستغرق عدة أشهر، كما أن تجميع البيانات الخاصة باحتساب احتمالات التسرب التفاضلية قد يستغرق سنوات. ولايبدو أن هناك طريقة للتغلب على هذه المشكلة الا بتخمين قيم المعلمات، و بعدئذ تسو ية التخمينات مادام الدليل التجريبى موجوداً. وقد يلاحظ بالصدفة أن مسألة التكاليف التفاضلية للتعلم فى أثناء الخدمة واحتمالات التسرب، لها معانٍ بعيدة المدى، فهى ليست مجرد تحليل لتكلفة تسرب العاملين، ولكنها عملية تخطيط وتدريب القوى العاملة واختيار وتوظيف الموظفين بصورة عامة. و يبدو ان هذا الموضوع يستحق البحث حتى لو استغرق الحصول على إجابات نهائية عنه وقتا طو يلا.

التطبيقات المتنوعه:

يتوقع ان يكون هناك تطبيقات إضافية هائلة لتحليل تكلفة تسرب العاملين، ولكن

لايتسع المجال هنا لأكثر من إعطاء فكرة موجزة بشأنها. ويمكن مثلا أن تساعد البيانات المتعلقة بالتكاليف التفاضلية للتدريب واحتمالات التسرب، فى البت بشأن ما اذا كان سيتم الترفيع للوظيفة الشاغرة من داخل المنظمة أو شغلها بالتوظيف من خارجها. ويمكن بالمثل أن تساعد معرفة تكاليف التوظيف البديل فى البت بشأن ما اذا كان من الأفضل صرف الموظفين من الخدمة، عندما تنخفض المبيعات أو الاحتفاظ بهم فى المنظمة حتى تتصاعد المبيعات ثانية. ويمكن ان يساعد الفهم الجيد لآثار التدريب الأولى على تكاليف التعليم أثناء الخدمة، فى قياس فاعلية التدريب وإيجاد طرق لتحسينه بشكل أفضل. وبقليل من التمحيص يتضح انه من غير المصدق أنه لايمكن ترشيد برامج التقاعد ومزايا الموظفين بصورة أفضل من خلال معرفة المزيد عن تكاليف التسرب وما سيحصل لهذه التكاليف بسبب التغيرات فى سياسة الشركة.

أساليب تحليل تكلفة تسرب العاملين:

اختلاف التكلفة:

أن تكاليف التوظيف البديل تختلف كثيرا من وحدة تنظيمية لأخرى. ففى إحدى الدراسات مثلا وجدنا أن تكلفة توظيف موظفين لأداء وظيفة محددة فى موقع معين للعمل كانت متفاوته بين مكاتب التوظيف المختلفة بدرجة وصلت الى اربعة اضعاف. وبعبارة أخرى فاننا عند توظيف اثنين فى نفس اليوم والعمل معا فى نفس الوظيفة نجد ان أحدهما قد يكلف أربعة اضعاف الشخص الآخر، ووجدنا فى نفس الدراسة أن تكلفة الإشراف الاضافى لوظيفة معينة فى مواقع عمل متشابهة ـ بشكل ظاهرى ـ تختلف بأكثر من (١٧٥٠) دولاراً. وقد وجدنا فى عدة استقصاءات أن تكلفة التوظيف البديل لوظيفة مشغل مساعد لدليل الهاتف تتراوح مابين (١٢٥٩) دولاراً الى (٦٦٥٦) دولاراً.

ومع أن أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين يستخدم أساليب محاسبة المجموعات بالنسبة لجميع الموظفين فى نطاق موقع العمل، فقد درسنا التكاليف التفاضلية حسب

الموظف الفرد بطريقة تكفى للشك فى أن الاختلاف بين الأفراد قد يكون مثيراً ، كما هو بين الوحدات التنظيمية . وكما ذكرت آنفا فقد كان الفرق فى تكلفة استرداد الكفاءة بين مشغل الهاتف ذوى الأداء المرتفع وذوى الأداء المنخفض (٥٧٨) دولارا .

ونظرا الى أن الاختلاف وليس التطابق فى التكلفة هو المفتاح الرئيسى لأسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين ، فلم نحاول وضع متوسط للتكاليف بالنسبة لأى وظيفة ، ولذلك فإننى أميل لأن أكون حذرا إن لم أكن متشككا فيما يتعلق بمتوسط التكاليف التى يوردها أى شخص آخر . و بدلا من ذلك فاننا نوصى باشتقاق بيانات التكلفة محليا بالنسبة لأ ية وحدة تنظيمية يتم فيها تطبيق أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين .

ومن الملاحظ ان هذا الموقف يلغى نفسه جزئيا من حيث أنه يضخم مهمة التطبيق . و يستغرق الحصول على بيانات التكلفة الضرورية ، وتحت ظروف ملائمة ، عددا قليلا من أسابيع العمل/للشخص الواحد فقط ، بالنسبة لوحدة تنظيمية معينة ولكن هناك آلافا من الوحدات التنظيمية الموجودة فى شركة بيل سيستيم . ومع ذلك فان لدي ثقة كافية ، إن لم تكن حتمية ، فى قوة ومنفعة تحليل تكلفة تسرب العاملين ، بحيث إنني اعتقد بأن العمالة المضافة لها مايبررها ، وأن التوصية معقولة . والبديل هو استخدام متوسطات شاملة اثبتت الخبرة بأنها تعطى نتائج لامعنى لها على الاطلاق .

الدليل الاجرائى :

من أجل تدعيم بيانات التكلفة التى يتم تطويرها محليا قمنا بإعداد دليل يسمى الدليل الإجرائى لتحليل تكلفة تسرب العاملين ، وهو أكثر قليلا من نسخة موسعة للدليل الاجرائى المعد والمستخدم فى احدى دراساتنا السابقة لتحليل تكلفة تسرب العاملين . و يصف الدليل اشتقاق كل جزء من أجزاء التكلفة التى يتم اعتبارها فى تلك الدراسة ، بما فى ذلك الحسابات المنفذة والمواد المرجعية المستخدمة . ونوضح فى الشكل (٢) صفحة توضيحية من الدليل . والوظيفة التى جرت مراجعتها فى الدراسة الموضحه فى هذا الشكل هى وظيفة مشغل هاتف . ونجد فى هذه الصفحة عرضا لملخص

احتساب معدل المصاريف غير المباشرة التى يتم تطبيقها على أجور المشغلين فى مكان آخر من الدليل، حتى يتم احتساب تكاليف التدريب الأ ولي والتعلم فى أثناء الخدمة. والمحتوى الفنى ليس هاما، أما الرقم فقد تم عرضه فقط لإظهار كيفية تفسير الحساب وكيف يتم توفير المراجع المتعامدة لمساندة الوثائق وتدعيمها. وهذا الامر يجعل معدل تحميل النفقات قابلاً للتدقيق و يسهل التحديث المرحلى للمعلومات.

(٣٣٠٥-١) معدل تحميل النفقات غير المباشرة لمدير مرور منطقة أورينج.

الوصف

الأجور والرواتب:

الموظفون:

رواتب مدير مرور منطقة أورينج والمديرين الذين يتبعون مباشرة لإدارته وموظفى المساندة فى مكتب المنطقة التى يديرها.

أساس الأجر:

إجمالي رواتب مشغل المكتب المركزى للمنطقة والموظفين المكتبيين العاملين فى المكتب. وهناك افتراض بأن مهام المجموعة الإدارية يمكن تخصيصها بالكامل لموظفى العمليات فى المكتب المركزى، وذلك بالتناسب مع راتب كل منهم.

الفواتير والإيصالات: مصاريف مدير المرور المتنوعة.

استثناءات: بدون.

مصادر البيانات:

تم الحصول على رواتب مجموعة مديرى مرور المنطقة من مكتب المشرف على مرور منطقة ايسيكس (انظر آر ١١).

و بالنسبة لأساس الأجر فإن بيان ميزانية مرور منطقة ايسيكس يبين

رواتب موظفى التشغيل والموظفين المكتبيين فى المكتب المركزى، حسابات «١١ - ٦٢٤» و«٣٢١ - ٦٢٤» حسب المكاتب المركزية.

وقد وضعت مع ميزانيات المشرفين على العمليات (انظر. آر١٢).

العامل:

العامل المستخدم بالنسبة لراتب أى موظف تشغيلى او مكتبى فى اى مكتب مركزى بمنطقة أورينج هو عامل مشتق (على أساس فترة الدراسة يناير - ديسمبر ١٩٧١)من الحساب التالى:

رواتب مجموعة مدير مكتب المنطقة
= ―――――――――――――
رواتب موظفى التشغيل والمكتبيين
فى المكتب المركزى لمنطقة أورينج

٧٤,٩٦٤ دولاراً
――――――― = ٠,٠٣٠٦=٣,٠٦٪
٢,٤٥٣,٠١٦

التوصيات:

انظر قسم (٣٣٠٢ - ١)

شكل (٢). عينة صفحة من الدليل الإجرائى لتحليل تكلفة تسرب العاملين يوضح توثيق احتسابات التكلفة.

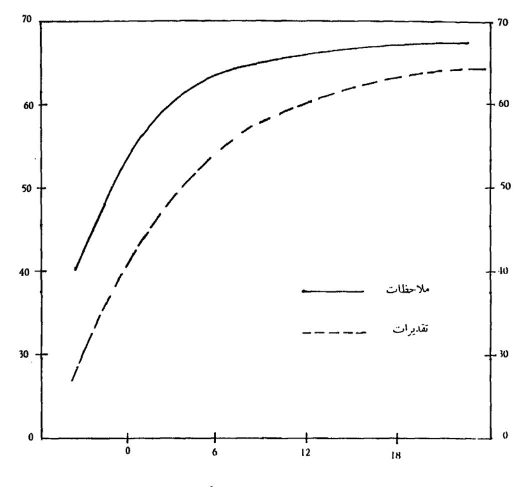
ومع أن البيانات الموجودة فى الدليل لايمكن تعميمها بشكل يتجاوز الموقع الذى اشتقت منه، فإننا نشعر بأن الإجراءات المتبعة عامة بدرجة تكفى لمساعدة أية منظمة فى شركة بيل سيستيم على استخدام الدليل باعتباره نمطا لتكوين تكاليفها المحلية واعداد دليل خاص بها.

التكاليف المشتقة والتكاليف المقدرة:

الطريقة الواضحة والطبيعية لتكوين تكاليف التوظيف البديل هي وضعها على أساس التقديرات المأخوذة من المشرفين. و يروق لنا هذا الاسلوب نظراً لاقتصاديته ولأن المديرين العاملين لايميلون بصفة عامة للتساؤل عن البيانات الناتجة. ولقد قمنا، ولأغراض تحليل تكلفة تسرب العاملين، بانتهاج الموقف القائل بأن التقديرات الإشرافية مقبولة فقط إذا كانت مقاييس الصدق تظهر أحكاما تنسجم جيدا مع المقاييس الموضوعية. ولسوء الحظ فإن الدليل المتوفر حتى الآن بشأن هذه المسألة لم يكن مشجعا.

وكان من بين الدراسات الأولى فى تحليل تكلفة تسرب العاملين إجراء مقارنة بين التقديرات الإشرافية والملاحظات التجريبية لنوعية المردود الذى يعطيه مشغلو الهاتف. و يقوم المشرفون بملاحظة نوعية مردود المشغلين الأفراد بصورة دوريه. ولأغراض هذه الدراسة فقد كانت نتيجة الملاحظة حسابا خاصا لعدد المكالمات الهاتفية التى عالجها كل مشغل فى الساعة الواحدة، وتم احتساب متوسطها فى عدة ساعات غير متتابعة. ويحتوى الشكل (٣) على وجود مكالمتين فى الساعة باعتبارها دلالة لطول مدة العمل، أى منحنيات اكتساب الكفاءة. وأما المنحنى الثابت فهو مشتق من متوسطات الملاحظات التى قام بها المشرفون فى أحد المكاتب المساعدة فى خلال فترة تسعة أشهر. و يعتمد المنحنى الممتد على استجابات نفس المشرفين لأسئلة استبيان عن تقديرات نوعية إنتاج المشغل المتوسط الذى يتمتع بخبرة متنوعه. ونظرا إلى أن عدد المشغلين الجدد فى أى مكتب وفى أى وقت يكون قليلا، كما هو الحال بالنسبة لعدد المشرفين (سبعة فى هذه الحالة)، فان كلا المنحنيين يتركان شيئا مرغوبا فيه من ناحية الاستقرار الاحصائى، ولكن كلا منهما يعطى أقصى دليل تمثيل لاكتساب الكفاءة، ويحتمل الحصول عليه من مصادر البيانات المستخدمة.

و يتضح دون تحليل أن التقديرات الإشرافية لمتوسط اكتساب الكفاءه لدى المشغل أكثر تشاؤما من المقاييس التجريبية. و ينبغى لنا ان ننوه دفاعا عن المشرفين، بأنه نادرا مايطلب منهم اتخاذ هذا النوع من الحكم. ولاشك ان قدرتهم على التقدير ستزداد مع الممارسة، كما أن الشكل (٢) هو نتيجة منفصلة عن موقع العمل الوحيد. ومن الممكن



شكل ٣. منحنيات اكتساب الكفاءة لمشغلي الهاتف، مقارنة التقديرات الإشرافية بمقاييس الانتاجية المباشرة.

أن تكون التقديرات المشابهة التى تضعها مجموعات أخرى من المشرفين أقرب الى الهدف.

وكما هو عليه الحال نرى أن الاختلاف بين المنحنيين هو اختلاف كبير. وتشير الملاحظات التجريبية إلى أن الانتاجية تصل إلى الخط المقارب بعد مضى ستة أشهر فى الوظيفة، وتظهر التقديرات الإشرافية أن نوعيه الانتاج لا تزال ترتفع بحدة بعد ذلك بستة أشهر أو أكثر.

ووفقاً للشكل فإن مستوى متوسط الانتاجية بعد (١٨) شهرا على رأس العمل هو (٦٧) مكالمة فى الساعة، بالنسبة لمقاييس الملاحظة و(٦٣) مكالمة فى الساعة بالنسبة للتقديرات الاشرافية. و باستخدام هذه الأرقام وفقاً للتعريفات الإجرائية للتمكُن من الوظيفة تكون تكلفة استرداد الكفاءة حسب بيانات الملاحظة (١٠٨٤) دولاراً و(٢٠٠٤) دولارات حسب التقديرات الإشرافية. و بعبارة أخرى فان الأحكام الادارية تعطي مردوداً للتكلفة بمقدار أعلى من «التكلفة الفعلية» بحوالي (٨٥) فى المائة.

واذا تكرر وجود العيب فى التقدير الادارى كما ورد أعلاه - ويجب أن يبقى هذا الأمر موضع نظر حتى يتم توفير بيانات أكثر - فانه يزيد فى تعقيد مهمة تطبيق اسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين. ولا ينبغي فقط أن توضع تكاليف منفصلة لكل موقع، ولكن بعض التكاليف وخاصة تكاليف التعلم فى أثناء الخدمة يجب تحديدها من خلال عملية شاقة لجمع البيانات. وأعتقد أن المعلومات التى تنبثق عن جمع البيانات لها قيمة أكثر من الجهد الشاق الذى يبذل فيها، ولكننى قد أكون متحيزا فى هذا الأمر. وليس من الصعب جدا أن نفهم كيف يعتبر المدير العامل أن أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين فى شكله الحالى باهظ التكلفة بالنسبة اليه.

أحد المجالات التى نسمح فيها باستخدام التقديرات الاشرافية هى فى احتساب التكاليف الفرعية لأحد المكونات الكبيرة التى تكون تكلفته الإجمالية معروفة من مصادر مستقلة. والمثال على ذلك مرحلة الاختيار التى تتم فى عملية التوظيف حيث يتم بها اختبار المتقدمين للوظائف ومقابلتهم وفحصهم طبياً وإخضاعهم لاهانات أخرى لا يمكن تفاديها. و بدلا من فصل تكاليف الاختبار والمقابلة والعمليات الفرعية الأخرى من خلال دراسة الوقت والحركة، فقد كنا قانعين بالاعتماد على الحكم الإشرافى. وحتى لو كانت هذه الأحكام غير صحيحة فان البيانات الأخرى لا تزال تعطى صورة دقيقة لتكلفة عملية التوظيف ككل.

مقياس التمكن من الوظيفة:

إحدى القواعد التى تستخدم فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين، كما لاحظنا سابقا، هى أن الاستثمار يتوقف عند تحقيق التمكن من الوظيفة. ومع أن هذا الامر حدسى، فانه يصعب استخدام هذا المفهوم نظرا لأن هناك طرقا لاحصر لها فى تحديد التمكن من الوظيفة. وهذه الطرق تتراوح مابين تحليل معدل العائد من خلال وضع الأهداف بصورة مشتركة الى الأمر الإدارى التحكمي. وقد اخترنا فى اسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين تعريف التمكن من الوظيفة من حيث الإنتاجية أو السرعة فى الأداء، بدلا من نوعية العمل. كما أننا قد اخترنا تثبيت المستوى الأساسي للتمكن وذلك لانهاء تراكم الاستثمار على مستوى الانتاجية المتوسط والذى يظهره الموظفون ذوو الخبرة فى أى مجموعة للعمل. وهذا يوفر لنا تعريفا عمليا يكفى للتطبيق الأولى، ولكنه لايكفى من الناحية النظرية. وقد قمنا بتلخيص المشكلات المتأصله فى مثل هذا الأسلوب فى مكان آخر، ولاداعي لمناقشتها هنا. ويمكن توضيح أحد أنواع المشكلات بسرعة من خلال إلقاء نظرة ثانية على الشكل (٣).

والإحداثيات الرأسية للمنحنى (المتواصل) فى الشكل (٣) أعلاه التى تمثل فترات الخبرة (٦، ١٢، ١٨) شهرا تطابق على التوالى (٦٣، ٦٦، ٦٧) مكالمة فى الساعة. وهذه القيم لاتختلف كثيرا من الناحية الاحصائية. وهذا يوضح أن نقطة القَطْع يمكن وضعها بحيث تناسب المحلل فى أى فترة تأتي بعد السته أشهر. و يعزز هذه النظرة النتيجة القائلة: إن متوسط العمل للمشغلين فى نفس المكتب ولهم خبرة تزيد على سنتين هو (٦٥) مكالمة فى الساعة. ولذلك فاذا كانت البيانات موثوقة بشكل تام فيجب وضع نقطة القَطْع فى مكان مابين ستة أشهر واثنى عشر شهرا.

ولكن البيانات لايعتمد عليها تماما، ومتوسط الخطأ المعيارى بالنسبة للمشغلين ذوى الخبرة هو (٥,-) من المكالمة فى الساعة، وهذا يعنى اننا نستطيع فقط أن نكون واثقين فى أن المتوسط الحقيقى يقع فى مكان مابين (٦٣,٥ و ٦٦,٥) مكالمة فى الساعة

(أى فى نطاق ثلاثة أخطاء معيارية لمعدل (٦٥) مكالمة فى الساعة). وتبعا لذلك فلا يمكن وضع نقطة القَطْع فى أى درجة من التأكد فى خلال ستة أشهر أو نحوها بطريقة أو بأخرى.

وإذا لاحظنا كيف أن المنحنى ينبسط بعد ستة أشهر من الخبرة فقد يبدو أن المكان الذى توضع به نقطة القَطْع غير عملي، نظرا إلى أنه يمكن أهمال التعلم اللاحق فى أثناء الخدمة. والمسألة لها أهميتها الكبيرة، إذ أنه لو تم تثبيت نقطة القَطْع على ستة أشهر فتكون تكلفة استرداد الكفاءة (٦٣٢) دولارا أو اكثر بنسبة (٤٨) بالمائة. وهكذا يمكن أن تكون التكاليف فى أثناء الخدمة حساسة جدا لاختلافات بسيطة فى أسلوب الحساب. ونحتاج إلى ايجاد طريقة لوضع معايير للتمكن من إتقان الوظيفة تكفل إلغاء هذه الناحية من الغموض فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين. و باب الاقتراحات مفتوح فى هذه المسألة.

معدلات تحميل النفقات غير المباشرة:

تخصص التكاليف المتنوعة لتشغيل الأعمال فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين، لأجور ورواتب العمالة المباشرة باعتبارها نفقات غير مباشرة محّملة. وعلى سبيل المثال فان مركب الهاتف يشغل شاحنه، وعندما نقوم باستنتاج تكاليف التوظيف البديل لهذه الوظيفة فان الأجور المتجددة على الشاحنة يتم تحميلها على راتب المركّب. ونتيجه لهذا الأسلوب فان معدلات النفقات غير المباشرة البالغة (١٥٠) بالمائة فأكثر هى معدلات شائعة فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين. ونقدم فى الجدول (٦) مثالا على المعدلات المحتسبة فى موقع واحد لوظيفة مجرى مقابلات التوظيف. وتستخدم الأجور المحمَّلة لمُجْرى مقابلات التوظيف فى تقدير تكاليف التوظيف لمجموعات وظيفية أخرى.

جدول (٦)

يوضح معدلات تحميل النفقات غير المباشرة لمن يقومون بإجراء مقابلات التوظيف.

عامل التحميل	المعدل (٪)
النفقات غير المباشرة العامة	
مصاريف عامة	٦,٤ ٪
الإغاثه والتقاعد	١٨,٣
التأمين الاجتماعي	٥,-
الإشراف والموظفين:	
الرواتب والمصاريف:	
موظفي المنطقة	٥,٩
مشرف موظفين	٩,٩
مشرف مكتب التوظيف	١١,٢
التسهيلات:	
موظفو المنطقة	
التوظيف	٠,٧
مكتب التوظيف فى المنطقة	٢٩,٥
المجموع	٪٨٧,-

و برغم أن هناك فلسفة موسعة سبقت صياغة قواعد تحميل النفقات غير المباشرة، ومن أننا نعتقد بأن هناك الكثير مما يمكن أن نقوله بشأنها، إلاّ إننا ندرك إمكان المناقشة بشأنها، ونحاول الامتناع عن الخوض فى جدل بالنسبة لملاءمتها.

وبدلا من ذلك فإننا نعدد جميع الأجزاء المكّونة لمعدل التحميل الاجمالي، كما فى الجدول (٦). ومن ثم نصف بالكامل كل جزء منه فى الدليل الاجرائى، كما فى الشكل (٢). وأى شخص لايتفق مع الإجراء له الآن حرية إعادة تركيب المعدلات بأى أسلوب يرغب فيه.

الاهلاك:

لقد بُذلت جهود كبيرة فى دراسة أساليب الإهلاك المختلفة، لفهم نتائجها والعثور على أفضل أسلوب لاستخدامها. وقد أدركنا منذ مدة قريبة أنه برغم أن الاهلاك عامل مفيد فى قياس النتائج السابقة، فإن الاستثمار المتراكم (بغض النظر عن الإهلاك) هو العامل الحاسم فى اتخاذ قرارات بشأن المستقبل. ومعرفة ماهو الجزء من الاستثمار السابق الذى تم حذفه من الدفاتر لايساعد كثيرا فى كيفية صرف الأموال الحالية، ولذلك فقد يكون اختيار أسلوب الاهلاك غير جوهرى من منظور أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين، باعتباره اداة لاتخاذ القرارات.

وفى اية حالة يكون مبدأ الاهلاك المرشد فى اسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين، هو تخفيض قيمة الاستثمار خلال مدة الخدمة المتوقعة للعامل آخذين فى الاعتبار أن مدة الخدمة المستقبلية المحتملة لأى موظف متغيرة، وتعتمد كثيرا على طول مدة الخدمة التى قضاها حتى هذا التاريخ. وهذا مناقض لتخفيض قيمة الاستثمار لكل شخص فى خلال نفس الفترة المحددة. ومع ان هناك عدة خيارات حسابية متوفرة ـ مثل الرصيد التنازلي ـ فإن اسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين قد تقيَّد على العموم بالأسلوب المباشر. وهكذا فإن اجراء الإهلاك لايختلف عن ذلك المستخدم فى شركة بارى 12,13 . وهناك على اية حال اختلاف واحد أو اختلافين فى التفاصيل قد تستحق المراجعة.

وبسبب وجود تسرب مرتفع، على وجه العموم، بين الموظفين الذين يقضون مدة أقصر فى الخدمة فاننا نستطيع القول بان الشخص الذى له مدة اطول فى الوظيفة يتوقع فى

المستقبل ان يبقى فيها مدة أطول (ضمن حدود). ويمكن التنبؤ بطول مدة الخدمة فى المستقبل اذا حصلنا على طول مدة الخدمة الحالية بصورة محددة، وذلك بتكوين جدول للاحتمالات من الخبرة الماضية و بنفس الطريقة التى يقوم بها خبير التأمين بوضع جدول لتوقعات الحياة. ومثالنا على ذلك موضح فى الجدول (٧).

والجدول (٧) مأخوذ من حوالى (٣٧٣) حالة من حالات تسرب ممثلى الخدمة الناتجة عن اسباب مثل (الاستقالة، الاستغناء عن الخدمة، النقل، الترقية، أجازة الغياب المتمددة، التقاعد والوفاة) فى مدينة رئيسية فى خلال فترة أساس مدتها عامان. عند قراءة الجدول يلاحظ ان السطر الخامس يتنبأ بأن ممثل الخدمة، الذى قضى الآن مابين أربعة وخمسة أشهر من الخدمة الوظيفية، سيبقى فى الوظيفة مامجموعه (٣٨) شهرا أو (٣٤) شهرا فضلا عن الأشهر الأربعة التى أكملها. وللتنبؤ باجمالى طول مدة الخدمة اذا توفرت لدينا الخدمة الحالية، فقد اطلقنا اسم «المتوسط المتغير لطول مدة الخدمة».

ويحتوى العمود الأخير من الجانب الأيسر، مدة البقاء المتوقعة فى الخدمة على الفترات المطلوبة للاهلاك المباشر. و بالنسبة لمندوب الخدمة فى هذه المدينة بالذات، ينخفض الاستثمار المتبقى فى نهاية الشهور الخمسة بمقدار ١/٣٤، وفى نهاية الشهور السته ١/٣٦، وفى نهاية الشهور السبعه ١/٣٧، وهكذا. وعندما يكون ممثل الخدمة قد أكمل عشر سنوات من الخدمة (١٢٠ شهراً) تمتد فترة الاهلاك لحوالى (١٠) سنوات (١١٩ شهرا)، ولذلك يصبح الحذف الشهرى ١/١١٩ من الاستثمار المتبقى مهما كان.

وإجراء الاهلاك الخاص بشركة آر. جي. بارى مشابه فى فحواه للاجراء الوارد أعلاه، ولكنه يشتمل على تسوية لصافى الاستثمار بعد كل فترة محاسبية، وهذا غير موجود فى أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين. وتوجد مقارنة تفصيلية بين الاسلوبين فى مكان آخر.

جدول (٧)

المتوسط المتغير لطول مدة خدمة ممثل الخدمة فى مدينة واحدة فى الفترة الواقعة من يوليو ١٩٦٩ الى حزيران ١٩٧١ .

طول مدة الخدمة الحالية بالأشهر		طول مدة الخدمة المتوقعة بالأشهر	
أكثر من	ليس أكثر من	المتوسط المتغير	مدة البقاء المتوقعة
٠ شهر	١ شهر	٢٩ شهراً	٢٩ شهراً
١	٢	٣٠	٢٩
٢	٣	٣٢	٣٠
٣	٤	٣٦	٣٣
٤	٥	٣٨	٣٤
٥	٦	٤١	٣٦
٦	٧	٤٣	٣٧
٧	٨	٤٥	٣٨
٨	٩	٤٧	٣٩
٩	١٠	٤٨	٣٩
١٠	١١	٥٠	٤٠
١١	١٢	٥٢	٤١
١٢	١٥	٥٤	٤٠
١٥	١٨	٦٠	٤٣
١٨	٢١	٦٥	٤٥
٢١	٢٤	٦٩	٤٦

٢٤	٣٠	٧٣	٤٦
٣٠	٣٦	٨٧	٥٤
٣٦	٤٢	٩٦	٥٧
٤٢	٤٨	١٠٤	٥٩
٤٨	٦٠	١٢١	٦٧
٦٠	٧٢	١٤٢	٧٦
٧٢	١٢٠	١٧٣	٩٧
١٢٠	١٨٠	٢٦٩	١١٩
٣٠٠	تقاعد	٤٦٨	١٠٨

و يتوقع المرء، من الناحية الاستدلالية، أن تكون لقيمة الاستثمار المستهلك فى نهاية أية فترة محاسبية علاقه ما بالقيمة المتحصلة من الاستثمار فى أثناء الفترة. وتبعا لذلك فانه نظرا الى أن الموظفين الجدد يكونون عادة أقل انتاجية من العمال ذوى الخبرة فيتم اجراء تخفيضات تناسبية فى معدلات الاهلاك أثناء فترة اكتساب الكفاءة. واذا كانت انتاجية الموظف المتوسط الكفاءة الذى لديه مدة معينة من الخدمة هى (٧٥) فى المائة، فان معدل الاهلاك العادى المباشر لتلك الفئة من طول مدة الخدمة يتناقص بقيمة تناسبية (١٠٠٪ - ٧٥٪= ٢٥٪) وهذه عملية تنقية نعتقد بأنها قد تكون أصلية مع أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين، وانها تهدف إلى جعل عملية الاهلاك ذات معنى بالنسبة للمديرين. وهى تتيح للمرء أن يفكر بالاهلاك على أنه لايتوقف فقط على طول مدة الخدمة المتوقعة، ولكن على مستوى الانتاجية كذلك. وقد ورد تفسير التفاصيل الحسابية بشكل لالبس فيه فى التقرير الخاص بالاهلاك والذى سبق ذكره هنا.

مستقبل أسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين :

يعتمد مستقبل تحليل تكلفة تسرب العاملين ، شأنه شأن أى ابتكار تكنولوجي على مدى الحاجة للسلعة . وتستند هذه الحاجة إلى ثلاثة اعتبارات رئيسية :

الأول ـ هو مدى استمرار الاهتمام الادارى بالتكاليف المرتفعة لتسرب العاملين التى تعتبر الآن حقيقة واقعة فى عالم الأعمال . وفى ضوء التطورات الاقتصادية الحديثة يبدو من الممكن أن يكون هناك العديد من الدول التى تتجه نحو سوق العمالة بموظفين يستطيعون البقاء فى الوظيفة لفترة أطول مما قد يفكر فيها أى شخص . وفى تلك الحالة يكون من الطبيعى أن تضعف الرغبة فى تكاليف تسرب العاملين ، و بذلك تتلاشى الحاجة الى تحليل تكلفة تسرب العاملين (FLCA) لفترة قادمة . ومع ذلك فاننى أرى بأنه لا تزال هناك استخدامات مفيدة لتحليل تكلفة تسرب العاملين تبرر الاستمرار فى تطوره وتطبيقه على المدى القصير. ومعرفة ما اذا كان الاخرون سيشاركوننا فى هذا الرأى ام لا ، فهو أمر متروك للزمن .

والثاني ـ وهو اكثر ارتباطا فى التنبؤ بالحاجة الى تحليل تكلفة تسرب العاملين هو الدرجة التى يتم بها تدعيم الاهتمام الإدارى بسياسات و برامج التكلفة ـ الفعالية المصممه لزيادة حركية الموظفين الى الأعلى . ويمكن لسوق العمالة على المدى القصير أن يضعف هذا الاهتمام بشكل ملموس . وعلى أيه حال لايمكن ان نتصور أن الحاجة الى الحركية الوظيفية التى استمرت فى التنامى لأجيال يمكن ان تخبو بصورة مستديمه من جراء حدث اقتصادى عابر.

الثالث ـ وهو مدى نمو الرغبة فى الادارة الرشيدة لعملية الموظفين ، و بخاصة نواحي تخطيط القوى البشرية المرتبطة بانتقال وابدال الموظفين داخليا . وقد تم التنبؤ بكثير من

افكارنا الأصلية عن تحليل تكلفة تسرب العاملين على اساس الافتراض ان هناك حاجة كبيرة وملحه لهذا التحليل وان الامثله القديمة تناولته باعتباره أداه لادارة الاعمال اليومية. وأتمسك باعتقادى بأن الادارة العلمية للقوى البشرية هى الشبكية التى سيسطع منها تحليل تكلفة تسرب العاملين فى يوم من الأ يام و يتألق. و يتوقع الجميع ان مديرى الاعمال سيتحركون بسرعة لا تباع أساليب اكثر عقلانيه فى اتخاذ قرارات بشأن الموارد البشرية.

ومن الصعب علينا فى ضوء النقاط السابقة التى لايمكن وزنها بدقه، أن نتنبأ بما يخبئه المستقبل لاسلوب تحليل تكلفة التسرب. ومهما حصل فاننا نخطط للاستمرار فى البحث التطو يرى لمسائل متنوعة لا تزال غير واضحة.

تعقُّد اسلوب تحليل تسرب العاملين:

لقد أثبتت التجر بة أن كثيراً من المديرين العاملين، وليس كلهم، يجدون من الصعب عليهم فهم اسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين. ولكننى غير متأكد من أسباب ذلك. لاشك أن هناك بعض التفاصيل المعقدة ـ نوعا ما ـ ولكن الأفكار الأساسية تبدو بسيطة ومباشرة. و يعتبر تحليل تكلفة تسرب العاملين من الناحية النظرية أكثر قليلا من مجرد ترجمة لمبادىء محاسبة التكاليف التقليدية؛ لتناسب موضوعا غير تقليدى. و يتخيل المرء أن مديرى الأعمال سيجدون مثل هذه الترجمة سهلة الاستيعاب، وأنهم سيرحبون بها. وهناك حاجة لمزيد من الاستقصاء من أجل اكتشاف مصدر مشكلة الا تصال.

و بالنسبة للمحاسبين فهم لايواجهون فقط مشكلة ضئيلة فى فهم تحليل تكلفة تسرب العاملين، بل هم يعتبرون أن معظمها يعتبر ابتدائيا. وأرى انه نتيجه لهذا السبب ولأن تحليل تكلفة تسرب العاملين هو مبدأ محاسبى على أية حال، فمن الأهمية

بمكان أن توضع أدواته الأساسية: جمع البيانات، حسابات النتائج الوهميه... الخ، تحت إشراف محاسبين مهنيين متخصصين، بدلا من أن تكون تحت ادارة الموظفين العاملين وموظفى شئون الموظفين أو العلماء السلوكيين. و بأداء ذلك، فان مايبدو أنه عملية معقدة ومثبطة لمعالجة البيانات يمكن تحو يله الى شيء روتينى وعادى. و بالطبع ستبدو هذه التوصية واضحة وتافهة لدى المحاسبين، ولكنها لن تكون كذلك بالنسبة للآخرين الذين يرون أنه لايوجد أى شيء يمكن ان يجيده المحاسبون.

المشكلات الفنية:

يبقى هناك عدد من المشكلات الفنية التى تحتاج الى حل. وقد ذكرنا بعض هذه المشكلات مثل: تحديد نقطة القَطْع لتراكم الاستثمار، ومشكلة قياس معدلات اكتساب الكفاءة، التى تتطلب معلومات دقيقة ومؤكدة عن مستو يات الانتاجية لدى الموظفين. و يصعب العثور على هذه المعلومات لأ ية وظيفة، اذا تجاوزنا ذكر وظائف مثل: السائق أو السكرتير، حيث تكون معايير الانتاجية غامضة. ولا تزال هناك مشكلة اخرى، وهى قياس تكلفة الإشراف الإضافى المقدم للموظفين الجدد. ونظرا لأنه ـ على الاغلب ـ لا توجد مصادر يمكن أن نحتسب منها هذه التكلفة، فمن الضرورى ان نضع إجراء جديدا لحفظ السجلات.

ولا تعتبر هذه المشكلات الفنية على اية حال عائقا يقف دون تحليل تكلفة تسرب العاملين. واذا لم تستطع البحوث توفير إجابات عن هذه المسائل المعلقة دون حل فيمكن إيجاد حلول مؤقتة عامة وخادعة، بحيث يمكن استخدامها لحين ظهور حلول أفضل. وأسلوب تحليل تكلفة تسرب العاملين شأنه شأن كل أسلوب علمي جديد له متاعبه المتزايدة ولكن هذه المتاعب يجب ان تختفى مع وجود النضج والخبرة.

لمحة عن المؤلف:

الدكتور وليام هـ. موبلى يحمل درجة الدكتوراه فى علم النفس الصناعى - من جامعة ماريلاند. حصل بحثه فى الدكتوراه عن «دافعية الموظفين» على مكافأة تميز من قسم علم النفس الصناعى التنظيمى التابع للجمعيات النفسية الأمريكية. وله مقالات منشورة فى مجلة اكاديمية الادارة، ومجلة علم النفس التطبيقى، وعلم نفس الموظفين ومجلة شئون الموظفين. وقد عمل الدكتور موبلى فى المجالات الصناعية والتنظيمية: مدير بحوث علاقات الموظفين لصناعات (PPG)، مدير مركز البحوث الادارية والتنظيمة فى جامعة جنوب كاليفورنيا ومستشاراً لعدد كبير من المنظمات فيما يتعلق بمسائل ادارة الموارد البشرية.

ومن الجدير بالذكر ان الدكتور موبلى حصل على منحة فولبرايت الدراسية فى جمهورية الصين، و يعمل حاليا أستاذا وعميدا مشاركا فى كلية ادارة الاعمال بجامعة تكساس ايه أند أم، وهو أيضا عضو فى الجمعية النفسية الأمريكية، والجمعية الأمريكية لادارة شئون الموظفين، وأكاديمية الادارة وجمعية بحوث العلاقات الصناعية. وقد ركز فى كتاباته و بحوثه فى خلال السنوات الماضية على «تسرب الموظفين» - موضوع هذا الكتاب.

طبعت بمطابع
معهد
الإدارة العامة

Wernick, M.S., and McIntire, J.L. (1980). Employment and labor force growth: Recent trends and future prospects. *Special Study on Economic Change,* Vol. 1, Washington, D.C. U.S.: Government Printing Office, 101–52.

Wertheimer, R.F. (1970). *The Monetary Rewards of Migration within the United States.* Washington, D.C.: The Urban Institute.

Woodman, R.W., and Sherwood, J.J. (1980). The role of team development in organizational effectiveness. *Psychological Bulletin* **88**: 166–86.

Woodward, N. (1975–1976). The economic causes of labor turnover: A case study. *Industrial Relations Journal* **6**: 19–32.

Youngblood, S.A.; Laughlin, J.E.; Mobley, W.H.; and Meglino, B.M. (1980). A longitudinal analysis of military recruit attrition: The first 25 months. *ONR Technical Report,* No. 11, Columbia, S.C.: Center for Management and Organizational Research, University of South Carolina.

tions for Future Research. Working paper. Ames: University of Iowa.

Vickery, C. (1977). The impact of turnover on group unemployment rates. *Review of Economic Statistics* **49**: 415–26.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation.* New York: Wiley.

Wachter, M.L. (1980). The labor market mechanism and illegal immigration: The outlook for the 1980's. *Industrial and Labor Relations Review* **33**: 342–54.

Wachter, M.L., and Kim, C. (1979). *Labor Supply: Final Report for ONR.* Philadelphia: Wharton Econometric Forecasting Associates.

Walker, J.W. (1980). *Human Resource Planning.* New York: McGraw-Hill.

Wanous, J.P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology* **58**: 327–32.

——— (1980). *Organization Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers.* Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Wanous, J.P.; Stumpf, S.A.; and Bedrosian, H. (1979). Job survival of new employees. *Personnel Psychology* **32**: 651–62.

Waters, L.K., and Roach, D. (1973). Job attitudes as predictors of termination and absenteeism: Consistency over time and across organizational units. *Journal of Applied Psychology* **57**: 341–42.

Waters, L.K.; Roach, D.; and Waters, C.W. (1976). Estimate of future tenure, satisfaction, and biographical variables as predictors of termination. *Personnel Psychology* **29**: 57–60.

Weaver, C.N. (1980). Workers expectations about losing and replacing their jobs. *Monthly Labor Review* 103–4, 53–4.

Weiss, D.J.; Dawis, R.V.; England, G.W.; and Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire.* Minneapolis: University of Minnesota.

Steers, R.M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View.* Santa Monica, Calif.: Goodyear.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* **22**: 46–56.

Steers, R.M., and Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and the post decision accommodation process. In B.M. Shaw and L.L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior.* Greenwich: JAI Press.

Streyckmans, F.B. (1928). Turning over the turnover problem. *American Gas Journal* March, 34–7.

Tuchi, B.J., and Carr, B.E. (1971). Labor turnover. *Hospitals* **45**: 88–92.

Tuggle, F.D. (1978). An analysis of employee turnover. *Behavioral Science* **23**: 32–7.

U.S. Bureau of Labor Statistics (1980). *Employment and Earnings* 27–4. Washington, D.C.: U.S. Department of Labor.

U.S. Bureau of Labor Statistics (1980). *Monthly Labor Review.* Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, 103–4.

U.S. Civil Service Commission (1977). Planning Your Staffing Needs. Washington, D.C.: Bureau of Policies and Standards.

U.S. Department of Defense (1978). *America's Volunteers: A Report on the All-Volunteer Armed Forces,* Washington, D.C.: Office of the Assistant Secretary of Defense, Manpower.

U.S. Department of Labor, OFCCP (1979). *Federal Contract Compliance Manual.* Washington: U.S. Government Printing Office.

U.S. News and World Report (1980). Jobs and family: The walls come down, June 16, 57–8.

Van der Merwe, R., and Miller, S. (1971). The measurement of labor turnover. *Human relations* **24**: 233–53.

——— (1973). Near-terminal labor turnover: An analysis of a crisis situation. *Human Relations* **26**: 415–32.

Van Sell, M.; Brief, A.P.; and Schuler, R.S. (1979). *Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Direc-*

Schwab, D.B., and Oliver, R.L. (1974). Predicting tenure with biographical data: Exhuming buried evidence. *Personnel Psychology* **27**: 125–28.

Science Research Associates. (1970). *The SRA Attitude Survey.* Chicago: Science Research Associates, Inc.

Seybolt, J.W.; Pavett, C.; and Walker, D.D. (1978). Turnover among nurses: It can be managed. *Journal of Nursing Administration* **9**: 4–9.

Sharf, J.C. (1979). Uniform guidelines: Competence or numbers. In K.S. McGovern (ed.) *Equal Employment Practice Guide.* Washington: Federal Bar Association, March.

Sheridan, J.E. (1980). A CUSP-catastrophe model of employee turnover. 40th Annual meeting of the Academy of Management, Detroit.

Sheridan, J.E., and Vredenburgh, D.J. (1978). Usefulness of leadership behavior and social power variables in predicting job tension, performance, and turnover of nursing employees. *Journal of Applied Psychology* **63**: 89–95.

Skinner, E. (1969). Relationships between leadership behavior patterns and organizational situational variables. *Personnel Psychology* **22**: 489–94.

Smith, P. (1978). Coming to terms with job crises. *Personnel Management* **10**: 32–5.

Smith, P.C.; Kendall, L.M.; and Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement.* Chicago: Rand McNally.

Sorenson, J.E.; Rhode, J.G.; and Lawler, E.E., III (1973). The generation gap in public accounting. *Journal of Accounting,* December, 42–50.

Staw, B.M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior* **1**: 253–73.

Staw, B.M., and Oldham, G.R. (1978). Reconsidering our dependent variables: A critique and empirical study. *Academy of Management Journal* **21**: 539–559.

Rapoport, R., and Rapoport, R.N. (1976). *Dual Career Families Re-examined.* New York: Harper and Row.

Reid, G.L. (1972). Job search and effectiveness of job finding methods. *Industrial and Labor Relations Review* **25**: 479–95.

Rice, A.K., and Trist, E.L. (1952). Institutional and subinstitutional determinants of change in labor turnover. *Human Relations* **5**: 347–72.

Rizzo, J.R.; House, R.J.; and Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* **66**: 150–63.

Robinson, W.S. (1950). Ecological correlations and the behavior of individuals. *American Sociological Review* **15**: 351–57.

Ryan, T.A. (1970). *Intentional Behavior: An Approach to Human Motivation.* New York: Ronald Press.

Salancik, G.R.; Staw, B.M.; and Pondy, L.R. (1980). Administrative turnover as a response to unmanaged organizational interdependence. *Academy of Management Journal* **23**: 422–37.

Saleh, S.D.; Lee, R.J.; and Prien, E.P. (1965). Why nurses leave jobs: An analysis of female turnover. *Personnel Administration* **28**: 25–8.

Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs.* Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Schneider, J. (1976). The "greener grass" phenomenon: Differential effects of a work context alternative on organizational participation and withdrawal intentions. *Organizational Behavior and Human Performance* **16**: 308–33.

Schuler, R.S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* **25**: 184–215.

Schwab, D.P., and Dyer, L.D. (1974). Turnover as a function of perceived ease and desirability: A largely unsuccessful test of the March and Simon participation model. Paper presented at the 34th Annual Meeting of the Academy of Management, Seattle.

turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Occupational Behavior,* in press.

——— (1980). Predicting turnover: An empirical evaluation of the Mobley model and comparison of full-time and part-time employees. Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association.

Pettman, D.B. (1973). Some factors influencing labor turnover: A review of the literature. *Industrial Relations Journal* **4**: 43–61.

Porter, L.W., and Lawler, E.E., III (1965). Properties of organizational structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin* **64**: 23–51.

Porter, L.W.; Lawler, E.E.,III; and Hackman, J.R. (1975). *Behavior in Organizations.* New York: McGraw-Hill.

Porter, L.W., and Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin* **80**: 151–76.

Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; and Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* **59**: 603–9.

Porter, L.W.; Crampon, W.J.; and Smith, F.J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudina study. *Organizational Behavior and Human Performance* **15** 87–98.

Price, J.L. (1975–1976). The measurement of turnover. *Industrial Relations Journal* **6**: 33–46.

——— (1977). *The Study of Turnover.* Ames, Iowa: Iowa State University Press.

Pyle, W.C. (1969). Implementation of human resource accountin in industry. In R.L. Brummet, E.G. Flamholtz, and W.C. Pyl (eds.) *Human Resource Accounting: Development and Implementation in Industry.* Ann Arbor: Foundation for Research on Human Behavior.

Mowday, R.T.; Koberg, C.S.; and McArthur, A.W. (1980). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation of Mobley's intermediate linkages model of turnover. Paper presented at the 40th Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit.

Muchinsky, P.M. (1977). Employee absenteeism: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior* **10**: 316–40.

Muchinsky, P.M., and Tuttle, M.L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior* **14**: 43–77.

Muchinsky, P.M., and Morrow, P.C. (1980). A multidimensional model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior* **17**: 263–90.

Myers, M.S., and Flowers, V.S. (1974). A framework for measuring human assets. *California Management Review* **16**:5–16.

Newman, J.E. (1974). Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Fishbein's model and traditional job attitude measures. *Journal of Applied Psychology* **59**: 610–15.

Neumann, S., and Seger, E. (1978). Human resources and corporate risk management. *Personnel Journal* **57**: 76–9.

Nollen, S.D. (1980). What is happening to flextime, flexitour, gliding time, the variable day? And permanent and part-time employment? And the four-day week? *Across the Board.* New York: The Conference Board, April, 6–21.

Opinion Research Corporation (1974). *Employee Relations Research.* Princeton: Opinion Research Corporation.

Parnes, H.S. (1970). Labor force participation and labor mobility. In G.G. Somers (ed.). *A Review of Industrial Relations Research,* 1, Industrial Relations Research Association, 1–78.

Parsons, D.O. (1977). Models of labor market turnover: A theoretical and empirical survey. In R.G. Elrenbery (ed.), *Research in Labor Economics,* Vol. 1, Greenwich, Conn.: JAI Press.

Pencavel, J.H. (1970). *An Analysis of Quit Rate in American Manufacturing Industry,* Princeton, Industrial Relations Section, Princeton University.

Peters, L.H.; Jackofsky, E.F.; and Salter, J.R. (1981). Predicting

——— (1974). The link between MBO and merit compensation. *Personnel Journal* 423–27.

——— (1977). Intermediate linkages in the relationships between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* **62**: 237–40.

——— (1980). Utility analysis in turnover research. Atlanta: Southeastern Psychological Association, March.

——— (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, in press.

Mobley, W.H., and Hall, K.B. (1973). Application of human resources accounting to training evaluation and decision making. Ann Arbor: Human Resources Association, University of Michigan, W.C. Pyle, Director.

Mobley, W.H.; Horner, S.D.; and Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* **63**:408–14.

Mobley, W.H.; Griffeth, R.W.; Hand, H.H.; and Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin* **86**: 493–522.

Moffatt, G.W., and Hill, K. (1970). Labor turnover in Australia: A review of research. *Personnel Practice Bulletin* **26**: 142–49.

Morris, F.C., Jr. (1978). *Current Trends in the Use and Misuse of Statistics Employment Discrimination Litigation.* Washington: Equal Employment Advisory Council.

Mowday, R.T. (1981). Viewing turnover from the perspective of those who remain: The relationship of job attitudes to attributions of the cause of turnover. *Journal of Applied Psychology* **66**: 120–23.

Mowday, R.T.; Steers, R.M.; and Porter, L.W. (1978). *The Measurement of Organizational Commitment.* Eugene, Oregon: Graduate School of Management, University of Oregon, ONR Technical Report, No. 15.

Mowday, R.T.; Steers, R.M.; and Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* **14**: 224–27.

behavioral economic terms. *Administrative Science Quarterly* **21**: 212–26.

Mangione, T.W. (1973). Turnover: Some psychological and demographic correlates. In R.P. Quinn and T.W. Mangione (eds.). *The 1969–1970 Survey of Working Conditions.* Ann Arbor: University of Michigan Survey Research Center.

March, J.G., and Simon, H.A. (1958). *Organizations.* New York: Wiley.

Marsh, R., and Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly* **22**: 57–75.

Martin, T.N.; Price, J.L.; and Mueller, C.W. (1981). Job performance and turnover. *Journal of Applied Psychology* **66**: 116–19.

Merchants and Manufacturing Association (1959). *Labor Turnover—Causes, Costs, and Methods of Control.* Los Angeles.

Miller, H.E.; Katerberg, R.; and Hulin, C.L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology* **64**: 509–17.

Mirvis, P.H., and Lawler, E.E., III. (1977). Measuring the financial impact of employee attitudes. *Journal of Applied Pscyhology* **62**:1–18.

Mirvis, P.H., and Macy, B.A. (1976). Human resource accounting: A measurement perspective. *Academy of Management Review* **1**: 74–83.

Mischel, W. (1976). *Introduction to Personality.* New York: Holt, Rinehart, and Winston.

Mixon, J.W. (1978). The minimum wage and voluntary labor mobility. *Industrial and Labor Relations Review* **32**: 67–73.

Mobley, W.H. (1980). The uniform guidelines on employee selection procedures: A retreat from reason? *Business and Economic Review,* March, **26**:8–11.

——— (1974). Meeting government guidelines on testing and selection. *Personnel Administrator,* November, **19**: 42–50.

——— (1981). *Pay and Organizational Development.* Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Lawler, E.E., III; Kuleck, J.J.P.; Rhode, J.G.; and Sorenson, J.E. (1975). Job choice and past decision dissonance. *Organizational Behavior and Human Performance* **13**: 133–45.

Lawler, E.E., III, and Rhode, J.G. (1976). *Information and Control in Organizations.* Pacific Palisades, Calif.: Goodyear.

Lee, R., and Booth, J.M. (1974). A utility analysis of a weighted application blank designed to predict turnover for clerical employees. *Journal of Applied Psychology* **59**:516–18.

Lefkowitz, J., and Katz, M.L. (1969). The validity of exit interviews. *Personnel Psychology* **22**: 445–55.

Leviatan, U. (1978). Organizational effects of managerial turnover in kibbutz production branches. *Human Relations* **31**: 1001–18.

Ley, R. (1966). Labor turnover as a function of worker differences, work environment, and authoritarianism of foremen. *Journal of Applied Psychology* **50**: 497–500.

Likert, R. (1973). Human resource accounting: Building and assessing productive organizations, *Personnel* **50**: 8–24.

Likert, R., and Bowers, D.G. (1973). Improving the accuracy of P/L reports by estimating the change in dollar value of the human organization. *Michigan Business Review* **25**: 15–24.

Locke, E.A. (1969). What is a job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance* **4**: 309–36.

——— (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology* **25**: 457–80.

———(1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M.D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial Organizational Psychology.* Chicago: Rand McNally.

Lyons, T.F. (1972). Turnover and absenteeism: A review of relationship and shared correlates, *Personnel Psychology* **5**: 271–81.

Macy, B.A., and Mirvis, P.H. (1976). A methodology for assessment of quality of work and organizational effectiveness in

Jeswald, T.A. (1973). The cost of absenteeism and turnover in a large organization. In W.C. Hamner and F.L. Schmidt (eds.). *Contemporary Problems in Personnel.* Chicago: St. Clair Press, 352–57.

Johns, G. (1978). Task moderators of the relationship between leadership style and subordinate responses. *Academy of Management Journal* **21**: 319–25.

Kahn, R.L.; Wolfe, D.N.; Quinn, R.P.; Snoek, J.D.; and Rosenthal, D.A. (1964). *Organizational Stress: Studies In Role Confict and Ambiguity.* New York: Wiley.

Karp, H.B., and Nickson, J.W., Jr. (1973). Motivator-hygiene deprivation as a predictor of job turnover. *Personnel Psychology* **26**: 377–84.

Kasarda. (1973). Turnover. *Sociological Quarterly* **14**: 350–58.

Kerr, S.; Von Glinow, M.A.; and Schriesheim, J. (1977). Issues in the style of "professionals" in organizations: The case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance* **18**: 329–45.

Koch, J.L., and Steers, R.M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior* **12**: 119–28.

Krackhardt, D.; McKenna, J.; Porter, L.W.; and Steers, R.W. (1981). Supervisory behavior and employee turnover: A field experiment. *Academy of Management Journal* **24**: 249–59.

Kraut, A.I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance* **13**: 233–43.

Landy, F.J., and Farr, J.L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin* **87**: 72–107.

Latham, G.P., and Wexley, K.N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal.* Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Lawler, E.E., III. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View.* New York: McGraw-Hill.

——— (1973). *Motivation in Work Organizations.* Monterey: Brooks-Cole.

ination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology* **64**: 280–90.

Horner, S.D. (1979). A field experimental study of affective, intentional, and behavioral effects of organizational entry expectations. Unpublished Ph.D. dissertation, Columbia, S.C.: University of South Carolina.

Horner, S.D.; Mobley, W.H.; and Meglino, B.M. (1979). An experimental evaluation of the effects of a realistic job preview on Marine recruit affect, intentions, and behavior. *ONR Technical Report* No. 9, Columbia, S.C.: Center for Management and Organizational Research, University of South Carolina.

Hrebiniak, L.G., and Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* **17**: 555–73.

Huck, D.F., and Midlam, K.D. (1977). A model to analyze the cost of first term attrition in the Navy and Marine Corps. In W. Sinaiko (ed.) *First Term Enlisted Attrition.* Washington, D.C.: Smithsonian Institute Manpower Advisory Services.

Hulin, C.L. (1968). Effects of changes in job satisfaction levels on employee turnover. *Journal of Applied Psychology* **52**: 122–26.

——— (1979). Integration of economics and attitude/behavior models to predict and explain turnover. Paper presented at Annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.

Hulin, C.L., and Blood, M.R. (1968). Job enlargement, individual differences and work responses. *Psychological Bulletin* **69**: 41–56.

Ilgen, D.R., and Seely, W. (1974). Realistic expectations as an aid in reducing voluntary resignations. *Journal of Applied Psychology* **59**: 452–55.

Information Science Incorporated (1980). *Expanded EEO Compliance System.* Montvale, N.J.: Information Science Incorporated.

Ingham, G. (1979). *Size of Industrial Organization and Worker Behavior.* Cambridge: Cambridge University Press.

Forrest, C.R.; Cummings, L.L.; and Johnson, A.C. (1977). Organizational participation: A critique and model. *Academy of Management Review* **2**: 586–601.

Fossum, J.A.; Keaveny, T.J.; and Jackson, J.H. (1977). Expressed willingness to change jobs examined within the March and Simon participation framework. Laramie, WY: Institute for Polling Research, Research Paper 210.

Frantzreb, R. (1977). Controlling turnover. *Manpower Planning* **1**: May, 1.

Fry, F.L. (1973). A behavioral analysis of economic variables affecting turnover. *Journal of Behavioral Economics* **2**: 247–95.

Gannon, M.J. (1971). Sources of referral and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* **55**: 226–28.

Gaudet, F.J. (1960). *Labor Turnover: Calculation and Cost.* New York: American Management Association, Research Study 39.

Gellerman, S.W. (1974). In praise of those who leave. *The Conference Board Record* **11**: 35–40.

Gillet, B., and Schwab, D.P. (1975). Convergent and discriminant validities of corresponding Job Descriptive Index and Minnesota Satisfaction Questionnaire scales. *Journal of Applied Psychology* **60**: 313–17.

Goodman, P.S.; Salipante, P.; and Paransky, H. (1973). Hiring, training, and retaining the hard core unemployed: A selected review. *Journal of Applied Psychology* **58**: 23–33.

Graen, G.B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* Chicago: Rand McNally.

Graen, G.B.; Orris, J.B.; and Johnson, T.W. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior* **3**: 395–420.

Graen, G.B., and Ginsburgh, S. (1977). Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organization assimilation. *Organizational Behavior and Human Performance* **19**: 1–17.

Gustafson, H.W. (1980). *Force-Loss Cost Analysis.* New York: American Telephone and Telegraph Co.

Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* **60**: 159–79.

Hall, D.T. (1976). *Careers in Organizations.* Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Publishing.

Hellriegel, D., and White, G.E. (1973). Turnover of professionals in public accounting: A comparative analysis. *Personnel Psychology* **26**: 239–49.

Heneman, H.G., III, and Schwab, D.P. (1975). Work and rewards theory. In D. Yoder and H.G. Heneman, Jr. (eds.). *ASPA Handbook of Research and Industrial Relation.* Volume II, Motivation and Commitment. Washington, D.C. Bureau of National Affairs.

Herman, J.B., and Hulin, C.L. (1972). Studying organizational attitudes from individual and organizational frames of reference. *Organizational Behavior and Human Performance* **8**:84–108.

Herman, J.B.; Dunham, R.B.; and Hulin, C.L. (1975). Organizational structure, demographic characteristics and employee responses. *Organizational Behavior and Human Performance* **13**: 206–32.

Hill, J.M., and Trist, E.L. (1955). Changes in accidents and other absences with length of service: A further study of their incidence and relation to each other in an iron and steel works. *Human Relations* **8**: 121–52.

Hines, G.H. (1973). Achievement motivation, occupations, and labor turnover in New Zealand. *Journal of Applied Psychology* **59**:313–17.

Hinrichs, J.R. (1980). *Controlling Absenteeism and Turnover.* Scarsdale, N.Y.: Work in America Institute, Inc.

Holmes, R.A. (1980). What's ahead for personnel professionals in the 80's: Employers should begin mounting the offensive in discrimination suits. *Personnel Administrator* **June**, 33–7.

Hom, P.; Katerberg, R.; and Hulin, C.L. (1979). Comparative exam-

Endicott, F.S. (1978). *The Endicott Report 1979.* Evanston, Illinois: Northwestern University.

Equal Employment Opportunity Commission, Civil Service Commission, Department of Labor, Department of Justice (1978). Uniform guidelines on employee selection procedures. *Federal Register* **43:** August 25, 28290.

——— (1979). Adoption of questions and answers to clarify and provide a common interpretation of uniform guidelines on employee selection. *Federal Register* **44:** March 2, 11995.

——— (1980). Adoption of additional questions and answers to clarify and provide a common interpretation of the uniform guidelines on employee selection. *Federal Register* **45:** May 2, 29530.

Farr, J.L.; O'Leary, B.S.; and Bartlett, C.J. (1973). Effect of work sample test upon self-selection and turnover of job applicants. *Journal of Applied Psychology* **58:** 283–85.

Federico, J.M.; Federico, P.; and Lundquist, G.W. (1976). Predicting women's turnover as a function of extent of met salary expectations and biodemographic data. *Personnel Psychology* **29:** 559–66.

Fishbein, M., and Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitudes, Intention, and Behavior.* Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Flamholtz, E. (1974). *Human Resources Accounting.* Encino, California: Dickenson Publishing.

——— (1973). Human resource accounting: Measuring positional replacement costs. *Human Resource Management,* Spring.

Flanagan, R.J. (1978). Discrimination theory, labor turnover, and racial unemployment differentials. *The Journal of Human Resources* **13:** 187–205.

Fleishman, E.A., and Harris, E.F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology* **15:** 43–56.

Flowers, V.S., and Hughes, C.L. (1973). Why employees stay. *Harvard Business Review,* July–August, 49–60.

Applied Psychology **58**: 397–418.

Dalton, D.R., and Todor, W.D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review* **4**: 225–35.

Dalton, D.R.; Todor, W.D.; and Krackhardt, D.M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, in press.

Dansereau, F., Jr.; Cashman, J.; and Green, G. (1974). Expectancy as a moderator of the relationship between job attitudes and turnover. *Journal of Applied Psychology* **59**: 228–29.

Decker, P.J., and Cornelius, E.T., III. (1979). A note on recruiting sources and job survival rates. *Journal of Applied Psychology* **64**: 463–64.

DeCotiis, T.A., and Petit, A. (1978). The performance appraisal process: A model and some testable propositions. *Academy of Management Review* **21**:635–46.

Douglas, P.H. (1918). The problem of labor turnover. *American Economic Review* **8**: 306–16.

Drucker, P.F. (1980). *Managing in Turbulent Times.* New York: Harper and Row.

Dubin, R.; Champoux, J.; and Porter, L. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly* **20**: 411–21.

Dunham, R.B., and Smith, F.J. (1979). *Organizational Surveys: An Internal Assessment of Organizational Health.* Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.

Dunnette, M.D.; Arvey, R.D.; and Banas, P.A. (1973). Why do they leave? *Personnel* **50**: 25–38.

Dyer, L.; Schwab, D.P.; and Fossum, J.A. (1978). Impacts of pay on employee behaviors and attitudes: An update. *Personnel Administrator* **23**: 51–7.

Ekpo-Ufot, A. (1976). Self-perceived abilities relevant in the task (SPART): A potential predictor of labor turnover in an industrial work setting. *Personnel Psychology* **29**: 405–16.

Burke, R.J., and Wilcox, D.S. (1972). Absenteeism and turnover among female telephone operators. *Personnel Psychology* **25**: 639–48.

Burton, J.F., and Parker, J.E. (1969). Interindustry variation in voluntary labor mobility. *Industrial and Labor Relations Review*, January, **22**: 199–216.

Byrt, W.J. (1957). Methods of measuring labor turnover. *Personnel Practices Bulletin* **13**: 6–14.

Canfield, G.W. (1959). How to compute your labor turnover costs. *Personnel Journal* **37**: 413–17.

Carey, M.L. (1976). Revised occupational projections to 1985. *Monthly Labor Review*, November, 10–22.

Cascio, W.F. (1976). Turnover, biographical data, and fair employment practice. *Journal of Applied Psychology* **61**: 576–80.

Cawsey, T.F., and Wedley, W.C. (1979). Labor turnover costs: Measurement and control. *Personnel Journal* 90–5, 212.

Cawsey, T.F., and Richardson, P. (1975). Turnover can be managed. *Business Quarterly*, Winter, 57–63.

Chaplin, D. (1968). Labor turnover in the Peruvian textile industry. *British Journal of Industrial Relations* **6**: 58–78.

Conference Board (1972). *Salesmen: Turnover in Early Employment.* New York: Conference Board.

Coverdale, S.H., and Terborg, J.R. (1980). A re-examination of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of turnover: A useful replication. Paper presented at the 40th Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit, August.

Cramer, K.D. (1978). An evaluation of the psychological climate process in relation to individual and organizational effectiveness. *Dissertation Abstracts International* **39**: 1525.

Dachler, H.P., and Mobley, W.H. (1973). Construct validation of an instrumentality expectancy task-goal model of work motivation. Some theoretical boundary conditions. *Journal of*

Becker, G.S. (1964). *Human Capital.* New York: Columbia University Press.

Bezanson, A. (1928). The advantages of labor turnover: An illustrative case. *Quarterly Journal of Economics* **42**: 3, 450–64.

Blau, P.M. (1973). *The Organization of Academic Work.* New York: Wiley.

Blau, P.M.; Gustad, J.W.; Jessor, R.; Parnes, H.S.; and Wilcox, R.C. (1956). Occupational choice: A conceptual framework. *Industrial and Labor Relations Review* **8**: 531–43.

Block, F.E. (1979). Labor turnover in U.S. manufacturing industries. *The Journal of Human Resources* **14**: 236–46.

Bluedorn, A.C. (1981). The theories of turnover. In S. Bacharach (ed.), *Perspectives in Sociology: Theory and Research.* Greenwich, Conn.: JAI Press.

——— (1980). A unified model of turnover from organizations. Paper presented at the 40th Annual meeting of the Academy of Management, Detroit, August.

——— (1978). A taxonomy of turnover. *Academy of Management Review,* 3 July, 647–51.

Borjas, G.J. (1979). Job satisfaction, wages, and unions. *The Journal of Human Resources* **14**: 21–40.

Borman, W.C. (1978). Exploring the upper limits of reliability and validity in job performance ratings. *Journal of Applied Psychology* **63**: 135–44.

Brayfield, A.H., and Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* **35**: 307–11.

Brayfield, A.H., and Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin* **52**: 396–424.

Brummet, R.L.; Pyle, W.C.; and Flamholtz, E. (1969). Human resources accounting in industry. *Personnel Administration* July–August.

Bureau of National Affairs (1981). *BNA's Quarterly Report on Job Absence and Turnover.* Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, March.

مراجع الكتاب

Bibliography

Abram, T.G. (1979). Overview of the uniform selection guidelines: Pitfalls for the unwary employer. *Industrial Relations Research Association Proceedings* April: 495–502.

Armknecht, P.A., and Early, J.F. (1972). Quits in manufacturing: A study of their causes. *Monthly Labor Review* **95**: 31–37.

Arvey. R.D. (1979). *Fairness in Selecting Employees.* Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Bailyn, L. (1970). Career and family orientations of husbands and wives in relation to marital happiness. *Human Relations* **23**: 97–113.

Baron, J.M., and McCafferty, S. (1977). Job search, labor supply and the quit decision: Theory and endurance. *American Economic Review* **67**: September, 683–91.

Bartol, K.M. (1979). Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal* **22**: 815–21.

Bassett, G.A. (1972). Employee turnover measurement and human resources accounting. *Human Resource Management* Fall: 21–30.

——— (1967). *A Study of Factors Associated with Turnover of Exempt Personnel.* Crotonville: Personnel and Industrial Relations Services. General Electric.

[10]*Amortization Methods as Applied to Force-Loss Cost Analysis.* AT&T Company, June 1972. (Company proprietary.) Report prepared under contract by Brenner Associates, New Brunswick, N.J.

[11]Grant, E.L., and Ireson, W.G. *Principles of Engineering Economy,* 4th ed. (New York: Ronald Press, 1960).

[12]Brummet, R.L., Pyle, W.C., and Flamholtz, E.G. (1969). Human Resource Accounting in Industry. *Personnel Administration* **32**:34–46.

[13]Pyle, W.C. (1970). Monitoring Human Resources — 'On Line'. *Michigan Business Review* **22**:19–32.

مراجع الملحق

REFERENCES

Note: The documents listed below as company proprietary are available for limited distribution to qualified requesters. Address requests to H.W. Gustafson, American Telephone and Telegraph Company, 1776 On The Green, Room 4A15, Morristown, New Jersey, 07960.

[1]Bassett, G.A. (1972). Employee Turnover Measurement and Human Resources Accounting. *Human Resource Management,* Fall, 21–30.

[2]Flamholtz, E.G. (1973). Human Resources Accounting: Measuring Positional Replacement Costs. *Human Resource Management,* Spring, 8–16.

[3]Gaudet, F.J. (1960). *Labor Turnover: Calculation and Cost.* (New York: American Management Association, Research Study) 39.

[4]*Force-Loss Cost Analysis Report.* AT&T Company, June 1972. (Company proprietary.)

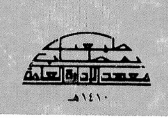
[5]*Acquisition of Proficiency by Directory Assistance Operators Following a Readiness Training Program.* AT&T Company, June 1972. (Company proprietary.) Report prepared under contract by SERCO, Washington, D.C.

[6]Van Der Merwe, R., and Miller, S. (1971). The Measurement of Labour Turnover. *Human Relations* **24**:233–52.

[7]Alexander, M.O. Investments in People. *Canadian Chartered Accountant,* July 1971, 38–45.

[8]*Comparative Analysis of Operator Performance Measures.* AT&T Company, February 1973. (Company proprietary.) Report prepared under contract by SERCO, Washington, D.C.

[9]Gustafson, H.W. (1973). Special Treatment for Special People: A Minority Report on the Training of Minorities. *Business Perspectives* **9**:2–11.



السعر ٢٨ ريالا